

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Tvorba kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice ve zvolené organizaci

Creation of Competency Models for Selected Job Positions in a Chosen Organization

Student: Bc. Jiří Brož

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jiří Brož**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Tvorba kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice ve zvolené organizaci
Creation of Competency Models for Selected Job Positions
in a Chosen Organization

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
 3. Teoretická východiska kompetencí a kompetenčních modelů
 4. Charakteristika organizace
 5. Metodika tvorby kompetenčních modelů
 6. Návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice a jejich využití v dané organizaci
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 12th ed. London: Kogan Page, 2012. ISBN 978-0-7494-6550-6.

BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 2. vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-930-9.

HORVÁTHOVÁ Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized initials 'JB' followed by a surname, written over a horizontal dotted line.

Bc. Jiří Brož

V Ostravě dne 20.4.2017

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Andrei Čopíkové, Ph.D. za odborné rady, cenné připomínky a důležitá doporučení, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Rovněž děkuji mému panu vedoucímu oddělení a spolupracovníkům za poskytnutí zpětné vazby.

Obsah:

1. Úvod	1
2. Metodika a metody zpracování diplomové práce	3
2.1. Metodika	3
2.2. Metody	3
2.2.1. Literární rešerše	3
2.2.2. Analýza	4
2.2.3. Syntéza	4
2.2.4. Abstrakce	4
2.2.5. Kvalitativní rozhovor	4
2.2.6. Vlastní pozorování	4
2.2.7. Komparace	5
3. Teoretická východiska kompetencí a kompetenčních modelů	6
3.1. Pojem kompetence	6
3.2. Důležitost kompetenčního přístupu a jeho dekompozice	7
3.2.1. Složky kompetence	8
3.2.2. Znaký kompetencí	10
3.2.3. Druhy kompetencí	10
3.2.4. Životní cyklus kompetencí	12
3.3. Měření úrovně kompetencí	14
3.3.1. Online psychometrie	14
3.3.2. Behaviorální přístup	15
3.3.3. Analogové metody	16
3.3.4. Analytické metody	17
3.3.5. Behavioural Events Interview	17
3.3.6. Hodnocení 360 °	18
3.3.7. Assessment a Development Centre	19
3.4. Kompetenční model	19
3.4.1. Podoba funkčního kompetenčního modelu	20
3.4.2. Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu	22
3.5. Fáze tvorby kompetenčních modelů	23
3.5.1. Přípravná fáze	24
3.5.2. Fáze získávání a sběru dat	24
3.5.3. Fáze analýzy a klasifikace informací	25
3.5.4. Fáze popisu a tvorby kompetencí	25
3.5.5. Fáze tvorby kompetenčního modelu	26
3.5.6. Fáze vyjasnění očekávání	26

3.5.7. Fáze ověření a validace vytvořeného modelu	26
3.5.8. Fáze implementace kompetenčního modelu do systému ŘLZ	27
3.6. Využití kompetenčních modelů v praxi	27
3.6.1. Hodnocení zaměstnanců	29
3.6.2. Odměňování zaměstnanců	30
3.6.3. Vzdělávání a rozvoj	30
3.6.4. Získávání a výběr zaměstnanců	32
3.6.5. Řízení pracovního výkonu	32
4. Charakteristika organizace	33
4.1. Základní vymezení organizace a organizačního schématu	33
5. Metodika tvorby kompetenčních modelů	35
5.1. Přípravná fáze	35
5.2. Fáze získávání dat	35
5.2.1. Východisko změny pracovní činnosti	36
5.2.2. Popis pracovních činností	37
5.3. Fáze analýzy a klasifikace kompetencí	37
5.3.1. Hodnocení zaměstnanců na základě kompetencí	37
5.3.2. Vlastní analýza a klasifikace kompetencí	39
5.3.3. Fáze popisu a tvorby kompetencí	47
5.3.4. Fáze tvorby kompetenčních modelů	48
5.3.5. Fáze vyjasnění očekávání	49
5.3.6. Vyjasnění úrovně kompetencí	49
5.3.7. Vyjasnění stupňů důležitosti	51
5.3.8. Fáze ověření a validace vytvořeného modelu	52
5.3.9. Fáze implementace kompetenčního modelu do systému ŘLZ	52
6. Návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice a jejich využití v dané organizaci	55
6.1. Využití kompetenčních modelů v organizaci	56
6.1.1. Vzdělání a rozvoj zaměstnanců	56
6.1.2. Výběr zaměstnanců	57
7. Závěr	58
Seznam použité literatury	59
Seznam obrázků, tabulek a grafů	62
Seznam zkratk	63
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	64
Seznam příloh	65
Přílohy	

1. Úvod

Mít zaměstnání a být v něm úspěšný. Sen každého člověka, který se chce zapojit do pracovního procesu. Aby toto bylo vůbec možné, je třeba projít určitými kroky, v tomto případě nejprve výběrovým řízením. Pro někoho je tato událost životním milníkem, který v drtivé většině případů předchází vstupu k, pokud možno, vysněnému povolání. Pokud vše vyjde, následuje přijetí a začíná nekončící proces vzdělávání a rozvoje jedince a s tím související další možnosti kariérního rozvoje. Pokud nabyté vědomosti právě vedly k požadovanému výkonu, lze snadno zjistit vhodně zformulovaným systémem hodnocení, který je jedním z hlavních podkladů pro spravedlivé odměnění pracovníka. Všechny tyto kroky mají společného jmenovatele, a to přítomnost určitého mixu kompetencí. A právě o problematice kompetencí a kompetenčních modelů, jejich významů, rozdělení, způsobech měření, výhodách a nevýhodách a dalších informacích bude zaměřena tato práce – tedy alespoň její teoretická část.

Cílem této diplomové práce je návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice v organizaci. Ty pomůžou k identifikování potřeb vzdělávání pracovníků v rámci jejich změny pracovní činnosti, která nastala na přelomu roku 2016/2017. Jeden ze vzniklých kompetenčních modelů bude také pokladem pro případné přijetí nových zaměstnanců v rámci výběrových řízení, kdy zaměstnavatel bude mít k dispozici přesný popis nároků na pracovní místo a pomocí vhodných metod dokáže u uchazeče identifikovat celkový předpoklad a rozhodnout tak o přijetí do služebního poměru.

Tato práce se věcně skládá ze dvou částí: **teoreticko-metodické** a **aplikačně-ověřovací**, které jsou rozděleny do několika kapitol.

Po první kapitole – úvodu, následuje **kapitola druhá**, a to seznam použitých metodik a metod v této práci spolu s jejich popisem a způsobem aplikace.

Obsahem **třetí kapitoly** jsou samotná teoretická východiska nutná pro pochopení problematiky kompetencí a kompetenčních modelů. Čtenáři bude v první řadě definováno, co znamená pojem kompetence, z jakých úhlů pohledů se lze na kompetence dívat, jaké jsou její složky, atd. Následně budou zmíněny i metody a postupy, jak lze kompetence identifikovat a dále s nimi pracovat. Pracovat zejména ve smyslu aplikace jednotlivých kompetencí v rámci kompetenčního modelu. Bude osvětlen postup tvorby a aplikace modelu napříč systémem řízení lidských zdrojů.

Následuje **aplikačně-ověřovací část**, která počínaje **čtvrtou kapitolou** objasní organizační strukturu sledované organizace a následně v **kapitole páté** se bude práce zabývat

samotným návrhem kompetenčních modelů dle doporučených postupů popsaných v odborné literatuře.

V kapitole č. 6 bude celý tento postup, respektive výstup kapitoly páté zhodnocen v kontextu praktické aplikace uvnitř organizace. Obsahem **poslední kapitoly č. 7** je závěr této práce. Ten by měl rekapitulovat celkový průběh tvorby této práce.

2. Metodika a metody zpracování diplomové práce

Cílem této kapitoly je stručně nastínit použité metody a metodiku, které budou v této diplomové práci použity. Půjde zejména o principy **vlastního pozorování**, **kvalitativních rozhovorů** a následné **srovnání**. Získané informace budou také pomocí principů **analýzy**, **syntézy** a také **abstrakce** formulovány a vyhodnocovány do patřičných závěrů a celků.

Nutno podotknout, že celé teoretické východisko zkoumaného tématu je opřeno o tyto tři poslední zmíněné základní metody, kdy si na základě analýzy vyčleňujeme jednotlivé znaky kompetencí, druhy, způsoby měření, apod. a na základě syntézy těchto čtenářem nabytých znalostí získáváme celistvou představu o výstupu práce samotné – kompetenčním modelu. Použitím abstrakce záměrně vynecháváme popis dalších procesů v organizaci, a to spíše z hlediska správného zaměření na samotný cíl práce než na nemožnost zapojení dalších částí, protože jak se dočteme dále, principy kompetencí a kompetenčních modelů lze aplikovat na širokou škálu činností v rámci systému řízení lidských zdrojů v organizaci.

2.1. Metodika

- Zpracování teoreticko-metodické části na základě studia odborné literatury (včetně zahraničních publikací),
- popis organizace, pracovních míst a organizační struktury,
- analýza, zpracování a interpretace dat a informací získaných výzkumem,
- návrh kompetenčních modelů ve sledované organizaci.

2.2. Metody

Při zpracování této práce budou použity následující metody:

2.2.1. Literární rešerše

Cílem literární rešerše je vytvoření celistvého pohledu o známých faktech konkrétního tématu a je brána jako určitý předobraz pro zkoumanou činnost. Sled jednotlivých myšlenek by měl na sebe logicky navazovat. Text samotný by měl být vhodně odkazován a zároveň správně terminologicky formulován v ucelený celek. Pomocí této metody bude vypracována teoreticko-ověřovací část práce.

2.2.2. Analýza

Analýzou se rozumí myšlenkové rozčlenění relativně složité skutečnosti na její dílčí části, prvky a procesy. Tím jsou vytvořeny podmínky pro poznání jednotlivých částí. Tato metoda hraje zásadní roli v praktické části, a to v samotném postupu tvorby kompetenčního modelu, respektive jejími jednotlivými fázemi vzniku (Jurečka a kolektiv, 2010).

2.2.3. Syntéza

Opakem analýzy je syntéza, což lze definovat jako myšlenkový nástroj, ve kterém na základě stanoveného kritéria vytváříme určitou celistvou představu o zkoumané věci. Syntéza nám umožňuje poznat vzájemné souvislosti mezi dílčími jevy a celkovou strukturou (Jurečka a kolektiv, 2010). Pomocí syntézy bude zhodnocen celkový přínos kompetenčních modelů v organizaci, a to zejména v kapitole č. 6 a také v kapitole č. 3.6.

2.2.4. Abstrakce

Neméně důležitou metodou je nástroj abstrakce. Díky ní je v rámci pochopení relevantní podstaty věci možno oprostit se od nepodstatných vlastností a vztahů zkoumaného jevu. Budou analyzovány pouze zásadní vztahy a procesy (Jurečka a kolektiv, 2010). V této práci bude abstrahováno od dalších činností systému řízení lidských zdrojů, respektive jejich podrobnému popisu.

2.2.5. Kvalitativní rozhovor

Spočívá v dotazování zainteresovaných osob. Rozhovor může být veden více způsoby – skupinově, telefonicky, osobně, atd. V rámci rozhovoru dochází k přímému kontaktu tazatele se zkoumanou osobou a je nutné ze strany vedoucího rozhovoru disponovat určitým porozuměním a uměním naslouchat. Rozhovor bude použit při tvorbě kompetenčních modelů, a to v kapitole č. 5.

2.2.6. Vlastní pozorování

Typ výzkumné metody, při níž se sleduje, popisuje a zaznamenává určitá činnost osob, předmětů, procesů, apod. Výstupem je soupis poznatků o daných jevech. Slabou stránkou pozorování je určitá míra subjektivity, je tedy nutná určitá systemizace. I tato metoda bude použita v kapitole č. 5. Autor této práce je zároveň pracovníkem a držitelem analyzovaných pozic.

2.2.7. Komparace

Principem komparace je srovnání daného jevu vůči určité srovnávací (normované) základně. Výstupem je zjištění, zda porovnání vykazuje shodu či rozdílnost, případně závislost. Případná závislost může být dalším impulsem pro podrobnější analýzu. Pomocí komparace se pokusíme v dílčích částech kapitoly č. 5 porovnat návrh vzniklého bodového hodnocení kompetenčních modelů vůči již zavedenému služebnímu hodnocení. Rovněž budou porovnávány úrovně a stupně důležitosti kompetencí u sledovaných pozic, následně bude pomocí syntézy vyvozen patřičný závěr.

3. Teoretická východiska kompetencí a kompetenčních modelů

Východiskem a nutným předpokladem k přesunu k aplikačně – ověřovací části práce je pochopení části teoreticko-metodické. Cílem této kapitoly je tedy pochopení základních pojmů, zejména samotné vymezení pojmu kompetence, jejich znaky, druhy a způsoby měření. Čtenář mimo jiné také pozná, že i u kompetencí existuje určitý životní cyklus. Plynule následuje vymezení pojmu kompetenčního modelu a jeho fáze. V poslední části je dán prostor pro oblasti použití těchto modelů v systému řízení lidských zdrojů.

3.1. Pojem kompetence

Jako i v mnoha ostatních vědeckých disciplínách lze i zde najít určitou nekonzistenci v pojetí významu slova kompetence. Pomocí pojmu kompetence jsou totiž vyjadřovány dva odlišné pojmy. V prvním případě dle mého názoru pro laickou veřejnost rozšířenější pojetí o tom, že kompetence je určitá pravomoc, oprávnění či rozsah působnosti udělena jednotlivci nebo instituci. Dle tohoto významu lze odvodit situace, že jsou pravomoci nedostatečné, byly překročeny či odejmuty. Druhým významem slova **kompetence** (používaný zejména v manažerské literatuře) je **schopnost vykonávat určitou činnost, umět ji vykonávat a být v dané oblasti kvalifikovaný**. Zde tkví určitá schizofrenická situace, oba významy jsou svým způsobem správné, jádro problému je založeno na rozdílném pojetí mezi výklady napříč odbornými cizojazyčnými slovníky. Jinými slovy výše uvedený rozdíl lze také pochopit tak, že v prvním případě je kompetence cosi dodané zvenčí, na základě pohledu okolí, kdežto druhý smysl slova vyjadřuje vnitřní kvality jedince, podporované systematickým rozvojem, které podporují podávat požadovaný výkon (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Jsme-li u problému definování pojmu kompetence z manažerského hlediska, je rovněž na místě zmínit historickou analogii použití průkopnických principů kompetencí, a to v prostředí kriminalistiky. V počátcích 70. let minulého století totiž začal být kladen důraz na vytváření behaviorálních profilů, zkrátka jakým souhrnem vlastností by měl pachatel disponovat, aby byl schopen provést určitý (trestní) čin. Vyšetřovatelé tedy hledali „kandidáta“ na jimi vytvořenou „pozici“. Analogicky se tento proces v současnosti využívá v kontextu řízení lidských zdrojů (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Definici kompetence dle mého názoru nejlépe shrnuje Kovács (2009), a to jako pojetí, pomocí kterého jsou předávány schopnosti a individuální (měřitelné) vlastnosti požadované na pracovišti za účelem interakce s nadřízenými, spolupracovníky, zákazníky. Kompetence je jinými slovy schopnost přenášet znalosti a dovednosti do nových situací v rámci určitého

povolání. Kromě znalostí a dovedností mají také podstatný význam postoje, hodnoty a motivy jedince.

Kovács (2009) také dle Holmese charakterizuje kompetenci jako určitý vztah mezi očekávaným a požadovaným výkonem. Pomocí dílčích prvků lze identifikovat to, co stojí mezi „dobrým“ a „špatným“ výkonem.

„Pokud je pracovník kompetentní, tedy plní svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, znamená to, že jsou splněny tři předpoklady:

- je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušeností, které k takovému chování nezbytně potřebuje,
- je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii,
- má možnost v daném prostředí takové chování použít.“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 27).

Pokud by dosud čtenáři nebyla jasná definice kompetence, dodejme ještě další následující charakteristiku:

„Pojem kompetence můžeme tedy definovat jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů, činností a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.“ (Veteška a Tureckiová, 2008, s. 17-18)

3.2. Důležitost kompetenčního přístupu a jeho dekompozice

Jeho důležitost si uvedme v následující posloupnosti. Úspěšná a konkurenceschopná firma je tvořena kvalifikovanými a dobře motivovanými pracovníky. Motivace pracovníka je výstupem jeho správného vedení. Je tedy zřejmé, že kvalitní management bývá alfou a omegou pro případný úspěch či neúspěch společnosti. Ovšem nastává otázka, co tvoří onu kvalitu. Východiskem bylo jasné definování kompetencí, kterých měli dosahovat zainteresované osoby uvnitř podniku, a to na určité standardní úrovni. Kompetence je takový soubor vlastností, který lze rozvíjet, koncentruje se na reálné chování manažerů, nikoliv na to, co by dělat měli. Tento přístup má rovněž přesah a ovlivňuje chod většího uskupení, například oddělení, útvaru nebo celé firmy (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

3.2.1. Složky kompetence

Jednotlivé kompetence osobnosti mohou být vyjádřeny popisem celé řady charakteristik, jde zejména o:

- a) **Dovednosti** – schopnost jedince vykonávat určitou činnost a aplikovat své nabyté znalosti v pracovním procesu.
- b) **Schopnosti** – vzniká z vlohy, která je v každém člověku geneticky dána a v průběhu života se rozvíjí. Bělohlávek (1996) dovednosti elementárně rozděluje na:
 - rozumové – intelektuální, důležité pro řešení problémů, přímo ovlivňující práci člověka,
 - mechanické – porozumění vztahů mezi předměty a jejich manipulaci,
 - psychomotorické – zručnost, koordinace pohybů.
- c) **Vědomosti** – ucelený soubor informací jedince o prostředí, zdrojích, organizaci, kultuře, systémech, normách a dalších faktorech (společenské, psychologické, kulturní).
- d) **Zkušenosti** – zdroj poznatků jedince o světě, okolí, lidech, technologiích, apod.
- e) **Povahové rysy** – relativně stálé vlastnosti jedince projevující se v jeho chování. Projevují se charakteristickým způsobem chování v různých situacích.
- f) **Intelligence** – schopnost jedince jednat a myslet racionálně a zacházet efektivně se svým okolím. Míra intelligence je vyjádřena inteligenčním kvocientem. Intelligence se s věkem nemění.
- g) **Talent** - potenciál jedince, který může mít významný vliv na výkon organizace. Je ovšem akceptován i takový názor, že talentem může být kdokoli, kdo může přispět k dosažení cílů organizace.
- h) **Postoje** – vyjadřují vztah člověka k druhému člověku, objektu nebo jevu. Z hlediska zaměření této práce je brán zejména postoj vůči organizaci, spolupracovníkům, nadřízeným a vůči sobě samému. Postoj je složen z následujících složek:
 - kognitivní – názor na objekt, postaven na všech dostupných informacích, které jsou člověku známy,
 - emocionální – citový vztah k objektu, může být jak kladný, tak záporný,
 - konativní – chování vůči objektu, stejně jako u emocionální složky, může být chování prospěšné vůči objektu nebo proti němu.
- i) **Hodnoty** – stavy, způsoby a skutečnosti, které lidé považují za důležité. Životní rozhodnutí jedince jsou ovlivněna právě hodnotami a jejím systémem – okruhem hodnot. V organizačním kontextu se jedná o pracovní hodnoty, jako jsou peníze, jistota

zaměstnání, odborný růst, spolupracovníci, atd. Hodnoty jsou rovněž ovlivněny vlivy okolí a příslušností k různým skupinám.

j) Motiv – příčiny a faktory vyvolávající, udržující nebo ukončující motivaci jedince. Motivace je vždy vyvolávána více motivy, které nemusí být vědomé (Kovács, 2009; Bělohlávek, 1996; Horváthová et al., 2014; Kirovová, 2015).

Rovněž Boyatzis poukazuje na to, že „Zejména motivy a rysy jakožto jedny ze složek kompetence mají přímý dopad jednak na vnímání sebe sama, tak i pro společnost jako okolí.“ (Boyatzis, 1982, s. 36)



Obrázek č. 3.1 – Hierarchický model struktury kompetence (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Nutno podotknout, že do doby užívání kompetenčních přístupů byly hojně využívány testy intelligence jakožto jediný ukazatel úspěšnosti jedince v práci. Tento zarytý přístup byl prolomen odborným článkem Davida C. McClellanda s názvem „Testing for Competence rather than for Intelligence“. Závěr byl prostý. Intelligence nepředpovídá pracovní výkonnost nebo úspěšnost v životě. Úspěch nebo selhání je dle McClellanda kombinací více vlivů či skupin vlivů, a to na základě pěti nově definovaných kompetencí, které doplňují základní složky kompetence a jsou považovány pro daný výkon za klíčové, jsou jimi:

- Speciální vědomosti,
- intelektuální zralost,
- podnikatelská zralost,
- mezilidská zralost,
- pracovní zralost (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

3.2.2. Znaký kompetencí

Kompetence je charakterizována tím, že je:

- **Kontextualizovaná** - zasazena do určité části systému, procesu nebo prostředí a řeší vzájemné souvislosti a vztahy mezi sledovanými veličinami, které chceme pomocí kompetencí ovlivnit. Například vztah existence kompetence jako podklad pro hodnocení a odměňování zaměstnance, apod.
- **Multidimenzionální** - kompetence je pokud možno efektivní kombinací mnoha charakteristik jedince (znalosti, dovednosti, postoje), které jsou výstupem projevujícího se chování.
- **Definována standardem** – v rámci existence určité normy pro kvalifikaci a kvantifikaci úrovně, měřítek a standardů výkonu.
- **Má potenciál pro akci a rozvoj** – kompetenci, popřípadě její složky lze účinně rozvíjet pomocí různých následných kurzů vzdělávání, rozvíjení, popřípadě manažerských her (Veteška a Tureckiová, 2008).

Belz a Siegrist (2001) ve své práci uvádějí nespočet metod pro rozvoj nejrůznějších druhů kompetencí, například pro rozvoj komunikace a týmové kooperace, jsou jimi například hry „slepé uličky“, „zrcadlo“, „kola pocitů“, „aktivní naslouchání“, „kreativní dialog“, apod.

3.2.3. Druhy kompetencí

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) upozorňují na důležitý fakt, že kompetenční model (viz kapitola 3.4) by měl být složen z určitých dílčích částí. Odborná literatura se v tomto rozchází a druhy kompetencí byly v průběhu času dekomponovány podle různých druhů pohledů na tuto problematiku.

Kolektiv autorů Kubeš, Spilerová, Kurnický (2004) analyzovali rozdělení kompetencí z hlediska určení, pro které pracovníky jsou kompetence potřebné, jsou jimi:

a) Klíčové kompetence – definují organizaci jako celek, vytvářejí přidanou hodnotu, odlišují ji od konkurence a poskytují konkurenční výhodu. Jsou velmi významné pro organizaci z pohledu budoucího splnění svého poslání a vize. Klíčové kompetence jsou jakýmsi zobecněním širšího spektra kompetencí pro všechny pracovníky, které vytvářejí firemní kulturu a identitu. Charakteristickým znakem je vyšší životnost kompetence v organizaci. Klíčové kompetence jsou základem pro tvorbu základních kritérií pro výběr, hodnocení pracovníků. Je rovněž zmíněno, že seznam klíčových kompetencí může být často rozsáhlý a zejména u nadnárodních firem může být jejich splnění díky kulturním rozdílům

obtížné. Na druhou stranu jsou neocenitelným zdrojem pro tvorbu lokálních modelů místních poboček.

Příkladem klíčových kompetencí jsou:

- **Sociální kompetence** – schopnost týmové práce, komunikativnost, odolnost vůči stresu, atd.
- **Kompetence ke vztahu vůči sobě samému** – sebereflexe, time management, osobní rozvoj.
- **Kompetence v oblasti metod** – uplatňování znalostí, výběr vhodného řešení, třídění a interpretace informací, eliminace rizikových faktorů.

b) Týmové kompetence – specifické schopnosti a charakteristiky týmu. Kompetence mohou být totožné jako pro jedince, jen rozšířené o týmový charakter. Bělohlávek (1996) upozorňuje, že cestou k splnění poslání firmy je dosažení oddanosti a týmové spolupráce všech pracovníků odstraněním příliš zažitých vztahů nadřízenosti a podřízenosti a sobectvím vůči dalším jednotlivcům. Společné týmové kompetence jsou východiskem pro vyřešení individuálních sporů a zastavení přenášení viny na další osoby. „Tak vznikne dokonalá souhra, koncert všech členů organizace, kteří se společně podílejí na uspokojování potřeb zákazníka a nepřetržitém zdokonalování.“ (Bělohlávek, 1996, s. 265).

c) Funkční (profesní) – specializované, odborné vědomosti a dovednosti nutné pro požadovaný výkon na specializovaných pozicích. I přes svou podstatu by měla být přístupná i pro větší okruh odborných zaměstnanců.

d) Vůdcovské a manažerské – funkční způsobilosti manažera vykonávat požadovaný soubor funkcí s požadovanou výkonností. Manažerské kompetence lze obecně rozdělit na čtyři dílčí aspekty.

- Analyticko-koncepční – činnosti nutné pro požadovaný výkon,
- procesní dovednosti – umění jednat, komunikovat, naslouchat,
- osobnostní rysy a vlastnosti – asertivita, pracovitost, cílevědomost,
- znalost know-how organizace.

V dalších odborných literaturách je členění kompetencí mírně odlišné, například Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) uvádějí, že současným trendem je členění manažerských kompetencí na **funkční, business a behaviorální kompetence**.

Mezi další členění kompetencí zmiňme rovněž rozdělení, jak popisuje **Boyatzis (1982)**:

- **Základní** (prahové) – elementární znalosti bezpodmínečně nutné pro vykonávání dané pozice. Zde neexistuje rozdělení mezi vynikajícími a průměrnými výsledky.
- **Výkonové** – orientované na výsledky a efektivitu než úsilí a způsob plnění povinností.
- **Odlišující** – považovány jako pomyslná nadstavba prahových kompetencí, je zde sledován výkon, přidaná hodnota vůči průměrnému výkonu (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

e) Rozdělení - Armstrong (1999):

- **Behaviorální, personální** – základní osobní vlastnosti jedinců, které jsou přenášeny do svých pracovních rolí. Tímto lze označit tzv. „měkké dovednosti“.
- **Kompetence založené na práci a povolání** – schopnosti dodržovat a plnit úkoly, které jsou specifické pro danou pozici a definovány pomocí určitých pracovních norem. Je kladen důraz na výsledek, než na způsob dosažení výstupu.
- **Základní, druhové a specifické kompetence** – souhrn kompetencí různých pro rozdílné pozice na základě požadovaných vlastností, které jsou nedílným předpokladem pro podání výkonu. Základními kompetence je možné nalézt napříč více povoláními (Veteška a Tureckiová, 2008).

f) Rozdělení - Prokopenko a Kubr (1996):

- **Technické kompetence** – znalosti, dovednosti, talent a postoje v technických, ekonomických, finančních aspektech vykonávané práce.
- **Kompetence chování a vystupování** – složky ovlivňující zejména komunikaci a práci s lidmi a skupinami, jak v rámci organizace, tak mimo ni (Veteška a Tureckiová, 2008).

Společným jmenovatelem je rozdělení kompetencí na ty, které jsou bezpodmínečně nutné pro zdárný výkon pracovníka, nehledě na to, jakou zastává pozici. Nicméně platí pravidlo čím je pracovník kvalifikovanější a má větší specializaci, tím více je kladen důraz na výkonové odlišující složky před prahovými. Lze vyvodit obecný závěr, pokud je shoda výsledku s očekávaným plánem vysoká, má pracovník kompetence, které jsou nutné na dané pozici.

3.2.4. Životní cyklus kompetencí

Vzhledem k dynamice napříč odvětvími, odvíjí se i nároky a význam kompetencí. Některé složky kompetence mohou v průběhu času získávat na hodnotě, současné již nemusí

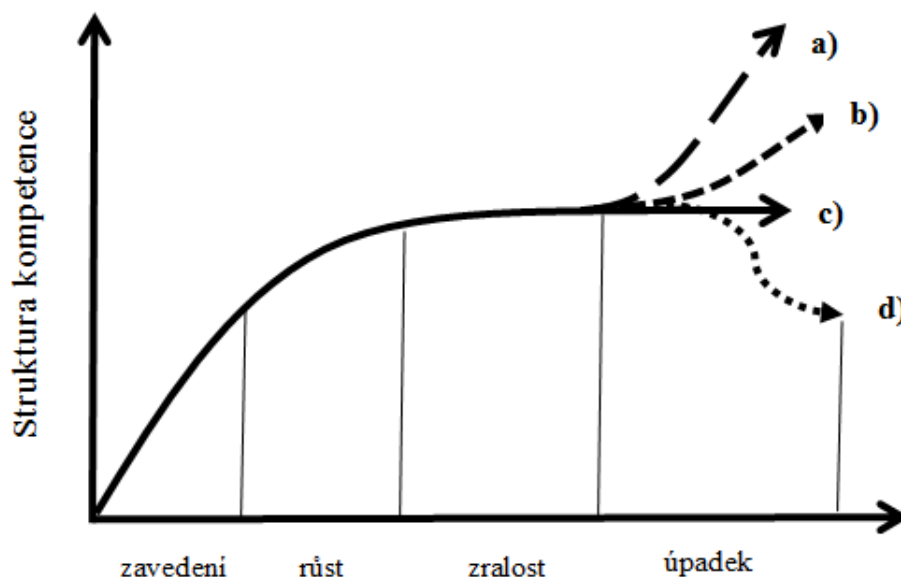
stačit, jiné naopak mohou být utlačovány. Proto lze u některých kompetencí, ostatně jako u hmotných výrobků, pozorovat určitý „životní cyklus“. Organizace by měla průběžně sledovat stav a vývoj kompetencí, zejména nově objevené potřeby a možnosti, které jsou přeměněny v kompetence, vnímat a začlenit je do své strategie. Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) upozorňují na fakt, že potřeba nových kompetencí není neočekávaná událost, nýbrž postupný proces, který lze do značné míry předvídat a je pouze na schopnostech managementu, jak efektivně a rychle dokáže nové požadavky identifikovat a do svých organizačních struktur je nově zakomponovat. Bohužel absence nových potřeb je viditelná až při vážnějších problémech v organizaci. V tomto se shoduje rovněž Kovács (2009), který doplňuje, že v podnikové praxi je proces osvojení nových či modifikovaných kompetencí těžkopádnější. Nicméně jakmile se nové kompetence osvědčí, nastává rychlý růst, který lze sledovat v podobě intenzivního využívání kompetencí v co možná největším měřítku. Viz obrázek č. 3.2, pomocí něhož je jiné graficky znázorněn možný scénář dalšího vývoje kompetencí v bodě, kdy již daná kompetence dosáhla zralosti. Nastávají 4 možné varianty, těmi jsou:

a) Nová kompetence – přechod na zcela nové kompetence s naprosto odlišným zaměřením.

b) Rozvoj kompetence – pomocí vzdělání a dalšího odborného růstu je „život“ kompetence prodloužen, a to jak kvantitativně, tak i kvalitativně.

c) Udržování kompetence – časově stálé kompetence, které nepodléhají okolním vlivům během času a jsou pro organizaci osvědčené, nepředpokládá se její nahrazení.

d) Zánik – odstranění kompetence z důvodů neaktuálnosti. Důvodem mohou být neaktuální směrnice, řády, standardy, organizační a komunikační struktura.



Obrázek č. 3.2 – Životní cyklus kompetencí (Kovács, 2009).

3.3. Měření úrovně kompetencí

Ať už ve stavu, kdy jsou již konkrétní kompetence definovány nebo je teprve identifikujeme, je účelné tyto ucelené charakteristiky umět změřit a získaná data porovnat vůči požadovaným kritériím versus skutečný stav. Způsobů měření existuje mnoho, různé typy měření jsou více či méně vhodné pro určité typy kompetencí z důvodu jejich rozmanitosti, unifikovaný způsob neexistuje. Jako nejdůležitější kritérium bývá považována spolehlivost výstupních výsledků měření. Špatná identifikace kompetencí může způsobit rozsáhlé důsledky, které mohou být problém odstranit.

3.3.1. Online psychometrie

Než si objasníme tradiční přístupy, které jsou používány k měření kompetencí, je nanejvýš vhodné zdůraznit fakt, že krom některých tradičních metod a postupů se do interaktivního prostředí online služeb přesouvají také určité psychodiagnostické nástroje.

Dvořáková (2012, s. 156) definuje:

„Psychometrie je věda zabývající se studiem teorie a praxe měření v oblasti psychologie, vzdělávání a rozvoje a zahrnuje v sobě měření znalostí, schopností, přístupu a osobnostních vlastností či charakteristik jedince.“

Nutno podotknout, že tato vědní disciplína je stará desítky let a existovala již před vznikem internetu. Avšak počátkem milénia došlo k implemetnaci těchto nástrojů do online podoby a současnému zpřístupnění těchto metod širší odborné veřejnosti. Přínosy na sebe nenechaly dlouho čekat. Rizika dlouhých manuálních vyhodnocování a obtížná interpretace

spolu s nevalnou kvalitou a přesností vzaly za své. Nejčastěji používaným nástrojem jsou **psychometrické dotazníky** nebo **psychometrické výkonové testy**. Ty jsou zaměřeny na člověka jako sebe sama a jejím cílem je zmapování kompetencí s poměrně velkou vypovídací hodnotou. Dotazník může mít ať už záměrnou, tak nezáměrnou tendenci účastníka stylizovat do určitého směru. Porovnáním se zbytkem testované skupiny zjistíme případné difference o představách účastníka. Výsledkem výkonového testu je jasné určení, zda danou kompetenci má či nikoliv. Tyto dvě metody se navzájem doplňují. V neposlední řadě je rovněž důležitá schopnost personalisty výsledky vhodně interpretovat a porovnat s kompetenčním modelem. Je možné si přizvat externího konzultanta, který může věci přinést nový nezávislý pohled (Dvořáková, 2012).

Charakteristika dotazníku:

- Přidělování limitovaného počtu bodů jednotlivým tvrzením podle preferencí,
- neobsahuje správné a špatné odpovědi,
- není časově omezen.

Charakteristika výkonového testu:

- Je brán pouze jeden aspekt, např. logické myšlení, krátkodobá paměť, multi-tasking, prostorová orientace, atd.,
 - jsou jednoznačně určeny správné a špatné odpovědi,
 - je časově omezen.

Tyto metody slouží zjemněna jako pomocný nástroj, například jako eliminační pomůcka při předvýběru zaměstnanců, kde je poptávka po pozici příliš vysoká a není v silách personalistů použít pro všechny, mnohdy zdlouhavější konvenční metody. Tímto jsou šetřeny finanční i časové náklady a zvyšuje se šance, že přijmeme odpovídající pracovní sílu na danou pozici, a to dříve než konkurence (Dvořáková, 2012).

3.3.2. Behaviorální přístup

Jádrem této metody spočívá v pozorování jedinců a jejich chování v nejrůznějších běžných, tak i krizových situacích. Pozorovatel by měl na základě **indikátorů chování, podnětů a (vy)hodnocení** jasně identifikovat ty projevy, které představují danou kompetenci, a to jak z pohledu silných, tak i slabých stránek. Samotný popis nemusí být nutně striktní, nýbrž je povoleno zobrazit dílčí prvky kompetence jako rozmanitou množinu charakteristik.

3.3.3. Analogové metody

Tyto metody jsou jakousi paralelou mezi pozorovatelnou moderovanou činností a reálnou situací. Kolektiv Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) uvádějí jako oblíbené metody zejména **skupinová, kooperativní a soutěživá cvičení**. Schopnost práce ve skupině (vedení porad, týmová práce, prezentace) patří nejen u řídících pracovníků k jasným indikátorům toho, zda je daný pracovník vybaven požadovanými kompetencemi nebo nikoliv. Jde zejména o interpersonální a kognitivní dovednosti. Ty lze jednak vyvodit z projevů součinnosti, popřípadě soutěživosti mezi členy týmu, kdy mohou vyjít na povrch dříve neprojevené skutečnosti, které soutěživá situace svým charakterem stimuluje. Typy skupinových cvičení mohou být různého zaměření od autentických situací převzatých z praxe, až po trénink bez jakékoliv vazby na pracovní prostředí (například skládání kostek). Na první pohled „dětské“ činnosti mohou být vhodné pro komparaci a vymezení kompetencí u pracovníků různých zaměření.

Protikladem skupinových cvičení bývá metoda **došlé pošty**. Hodnocená osoba písemně reaguje na vhodně zformulované problémy došlých podnětů, emailů, oznámení, záznamů, stížností, žádostí, apod., pomocí nichž jsou stimulovány požadované kompetence. Došlé informace mohou navzájem tvořit souvislý problém nebo být mezi sebou nezávislé. Výstupem této metody je identifikace rozhodovacích schopností, dovedností a také způsobilost řešit problémy v omezeném čase. Jsou posuzovány vytvořené odpovědi, a to i ty, pro které neexistuje všeobecný úzus správnosti. Zde pátrá po důkazech o přítomnosti kompetencí, například schopnost udržení pozornosti, práce pod tlakem nebo určování priorit při překrývání časových termínů. Tyto analogové metody je vhodné kombinovat z důvodu objektivnějšího posouzení přítomnosti kompetencí. Při řešení písemných úkolů došlé pošty mohou vyplynout na povrch případné skryté vlohy, které byly potlačeny skupinovou dynamikou, ať už se jedná o záměrné stažení se účastníka do pozadí nebo převládání introvertního chování ve společnosti. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004; Brenner & Brenner, 2008).

Další metodou je **hraní rolí**, což není nic jiného než situace, kdy zadavatel úkolu na základě předem dané osnovy s formulací problému (popis problému, proč vznikl, možné způsoby řešení, vede s pracovníkem rozhovor. Úkolem posuzované osoby je systémově daný problém efektivně vyřešit. Hodnotitel může být jak přímý zadavatel problému nebo třetí nezúčastněná a pouze pozorující osoba, jejímž úkolem je kompetence identifikovat. Jako nevýhodu můžeme spatřit případnou „umělost“ při hraní rolí. Vžití se do situace není úplně přirozené, existuje možnost přetvářky nebo také problém, kdy hodnocená osoba cíleně

odpovídá na jemu již předem známé skutečnosti, které hodnotitel od něj očekává. Z uvedeného je jasné, že v reálné situaci bez případné připravenosti může průběh hraní rolí vypadat zcela odlišně a jistě i věrohodněji (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Prezentací – pro potřeby definování kompetencí je nutné pro přímé porovnání jednotlivých účastníků definovat jednotné podmínky, dostatečný prostor pro přípravu prezentace. Kvalitní výstup před kolegy s potřebou jasně a přesvědčivě přednést téma je podmíněn specifickými kompetencemi, zejména pro aktivitou, sebedůvěrou či emoční stabilitou (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Případové studie – ucelený soubor komplexního zadání problému s podrobným popisem a souborem podkladů. Úkolem pracovníka je navrhnout vhodné řešení spolu s odůvodněním postupů a důvodů svých rozhodnutí, které byly vykonány. Výstup je brán jako podklad pro posouzení přítomnosti požadovaných kompetencí jako je koncepční myšlení, strategické rozhodování nebo zvládání rizika. U obsáhlejších případových studií jsou kladeny vyšší nároky na hodnotitele z hlediska tvorby studie a samotném vyhodnocení. Nutno podotknout, že mnohé případové studie zaměřeny na různé kompetence jsou k dispozici a vydávány jako hotová řešení (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

3.3.4. Analytické metody

Smyslem těchto metod je, jak již z podstaty jakékoliv analytické činnosti vyplývá, izolovat určité měřitelné prvky kompetencí, které reprezentují určité kvality jedince. Předpokladem je určitá skupina rysů, které jsou všeobecně pokládány jako přepoklad hodnoty a užitečnosti člověka. Příklady analytických metod jsou různé testy schonpstí, dotazníky, motivační testy, apod.

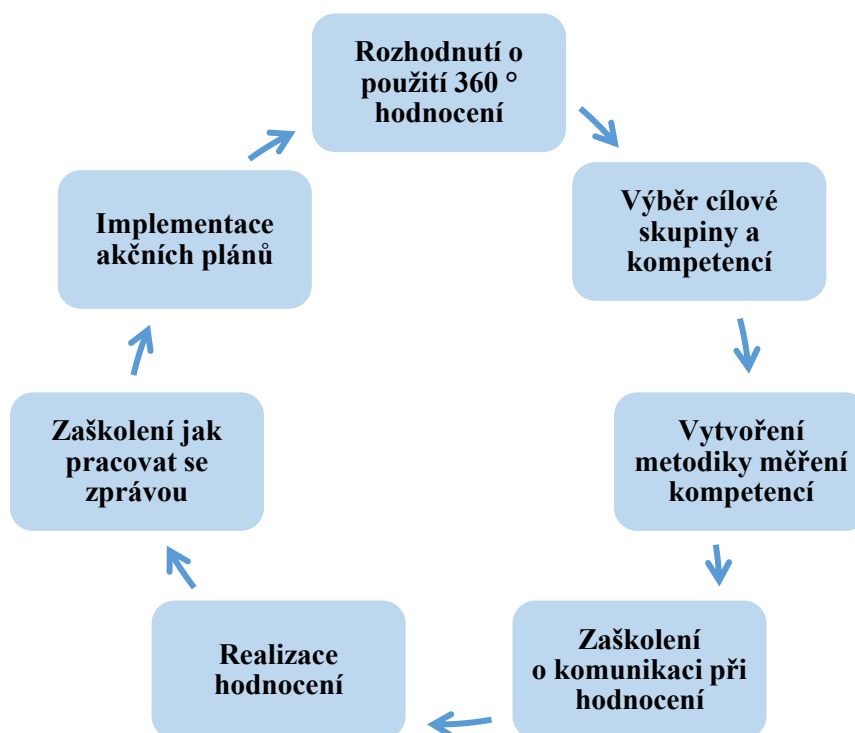
3.3.5. Behavioural Events Interview

Jedna z nejčastějších metod založených na testování požadovaných kompetencí pomocí strukturovaných rozhovorů. Oproti analogovým metodám je rozdíl viditelný v tom, že v tomto případě jsou kompetence definovány „ex post“, tedy na základě minulých událostí. Existuje totiž určitá pravděpodobnost, že chování minulé se bude opakovat i v budoucnu. Klíčový je výběr tématu, jejímž obsahem jsou požadované projevy chování. Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) při průběhu rozhovoru doporučují se řídit určitými pravidly jako prvotní navození příjemné atmosféry a přitom držení se osnovy jako prostředků pro kvalitní průběh dialogu hodnotitelem a hodnoceným a tím jasně a přesné identifikování kompetencí. Nároky na hodnotitele jsou v tomto případě paradoxně vyšší než na druhou stranu. Důsledná příprava, schopnost naslouchání a umění korigovat případné odchylky od tématu rozhovoru,

to jsou nezbytné předpoklady a rovněž kompetence hodnotitele. Délka rozhovoru závisí na počtu sledovaných kompetencí a jejich reálných výskytech na straně hodnoceného. BEI je vhodné pro stanovení zejména výkonových druhů kompetencí, naopak méně vhodné pro identifikaci interpersonálních kompetencí. Také je možné narazit na problém, kdy hodnocený není schopen si vybavit věci minulé, případně jejich správný sled. Naopak může hodnotitele zasypat řadou nepodstaných informací a čas pro identifikaci klíčových kompetencí se zužuje. Otázky by měly být kladeny v souladu s principem STAR. Akronym pro zjišťování konkrétních situací (Situations), úkolů (Tasks), činností (Actions) a výsledků (Results). Konkrétní příklad BEI rozhovoru bude použit ve fázích tvorby kompetenčních modelů v rámci této diplomové práce (asystems.cz, 2016).

3.3.6. Hodnocení 360 °

Zde jsou informace o kompetencích získávány z více zdrojů. Pohled na hodnotící osobu je brán z okruhu lidí, kteří jsou s ním v kontaktu z hlediska různých pozic nadřízenosti a podřízenosti v organizaci, ale také externí osoby (dodavatelé, odběratelé, úřady, apod.). Zpětná vazba je tímto získávána z více úhlů pohledu riziko zkreslení je menší než u ostatních metod. Pro hodnoceného je tento vícestranný pohled objektivnější a dopady na změnu (výkonnosti, chování, odpovědnosti) mají větší váhu než hodnocení pouze jedné osoby.



Obrázek č. 3.3 – Proces 360 ° hodnocení kompetencí (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

3.3.7. Assessment a Development Centre

Kompetence mohou být velmi efektivně měřeny také pomocí Assessment a Development Center. Pro tyto výrazy neexistuje přesný překlad, nicméně nejpodobnějším českým výrazem je pro Assessment Centre, jak říká Brodský (2009) pojmenování „diagnosticko-výcvikový program“. Ten představuje posloupnost postupů, při kterých je kladen důraz na identifikování projevů chování pomocí úkolů, simulujících klíčové akce na pracovišti. Doplnkem bývají pohovory, případové studie, skupinová cvičení a další testy. Může být hodnoceno více uchazečů zároveň, a to pomocí několika hodnotitelů. Délka trvání je spíše delší a není výjimkou, když tyto programy trvají dva i více dnů. Výstupem bývá závěrečná zpráva o profilech uchazečů se závěrečným doporučením, zda je daný uchazeč vhodný pro danou pozici (Tolley, Wood, 2011).

Development Centre je obdobou Assessment Centra s tím rozdílem, že v tomto případě se posuzují kompetence již přijatých (stávajících) zaměstnanců. Výstupem jsou rovněž zprávy s doporučením o nastavení dalších plánů pro vzdělání a rozvoj. Pomocí těchto testů můžeme také snadno identifikovat potenciální talenty v organizaci. U obou těchto metod lze použít prvky (online) psychodiagnostiky (Realcoaching.cz, 2016).

3.4. Kompetenční model

Autoři Veteška a Tureckiová (2008, s. 99) popisují kompetenční model jako výstup navazujících kroků, kterými jsou zejména identifikování kompetencí, přiřazení jejich důležitosti vůči pozici a jejich následné plnění podnikových strategií.

Lépe tuto definici, dle mého názoru, popisuje Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 60), který říká, že:

„Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci.“

Tyto informace jsou systematicky seskupeny do celků – souboru již identifikovaných kompetencí. Vzniká tím na jedné straně velmi specifický (pro organizaci velmi cenný) kompetenční model, na straně druhé určité složky jsou svou podstatou totožné a důležité i pro širší spektrum pozic. Tyto kompetence jsou nazývány jako generické.

Generické kompetence jsou jinými slovy ty vlastnosti, vědomosti a dovednosti, které lze v určitém smyslu a váze uplatnit na více pozicích v organizaci. Příkladem může být zastávání funkce referenta správy daní (viz praktická část této práce) a jeho požadovaná dovednost - výborná komunikace písemného i ústního projevu. Na první pohled vcelku

homogenní vlastnost. Na straně druhé vezmeme v potaz fakt, že komunikace patří mezi jedny z elementárních společenských procesů ve sdělování a předávání informací mezi lidmi a může probíhat na různých úrovních (Kirovová, 2015) a v různých situacích. Tedy nastává rozdíl v prioritě a důležitosti této dovednosti, například pokud pracovník vykonává kontrolní činnost v terénu, je zapotřebí zvládat mnohdy krizové situace jako je řešení případných nedorozumění s přítomnými osobami jednajícími za subjekt, slovních konfliktů, nadávek, apod. Zde je upřednostňována schopnost asertivního chování při komunikaci a určité psychické odolnosti. Kontrastem k této situaci může být administrativní pracovník, který drtivou většinu pracovní doby stráví v kanceláři. Samozřejmě i zde se komunikaci nevyhne. V této situaci, například při jednání, poradách oddělení lze spíše vyzdvihnout schopnosti sebe prezentace, naslouchání, prosazování vlastních názorů, atd.

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) takto pomocí podobného příkladu shrnují podstatu tohoto typu modelu kompetencí, a to jednak usnadnění organizaci uplatnění kompetenčních přístupů díky dostupným seznamům kompetencí pro jednotlivé konkrétní pozice, které jsou definovány na základě rozsáhlých výzkumů mnoha firem. Ovšem mnohdy nebývají brány v potaz určitá specifika dané pozice a její přesné pracovní náplně.

„Je třeba si uvědomit, že čím všeobecnější je skupina pracovníků, pro niž je vypracován kompetenční model, tím menší je jeho účinnost.“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 62)

Na druhou stranu cílem **specifických** kompetenčních modelů je analyzovat přesně ty kompetence, které činí pracovníka úspěšným na dané pozici v dané organizaci. Popisují velmi přesně projevy chování včetně všech specifik (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Východiskem a jednou z možností může být při zohlednění dostupného časového fondu a financí pro tvorbu kompetenčního modelu určitý kompromis, kdy je jako základ použit generický model, který je ve specifických podmínkách organizace modifikován, viz následující podkapitola.

3.4.1. Podoba funkčního kompetenčního modelu

Kompetenční model může být interpretován v podobě nejrůznějších seznamů, profilů a map. Aby byly informace v něm obsažené použitelné, je nutné, aby funkční kompetenční model splňoval tyto předpoklady:

- **Integrovanost** – díky propojení zdánlivě nesouvisejících prvků a vazeb v podniku jsou díky kompetenčním modelům jasně popsány vztahy mezi strategií organizace

a jednotlivými personálními činnostmi. Model si lze rovněž představit jako imaginární most mezi hodnotami podniku a jednotlivými popisy pracovních činností.

- **Uživatelská nenáročnost** – vzhledem k tomu, že uživateli kompetenčních modelů jsou zejména přímo zainteresované osoby (manažer, zaměstnanec, personální pracovník), není vhodné, aby byl vytvořený model komplikovaný z hlediska přílišného množství popisovaných kompetencí a také v případné nejednoznačnosti a užívání mnohovýznamových slov.

- **Jednotnost** – uniformita modelu. Ten je použit napříč podnikem. Kromě možných prvků odvození by měl být po celou dobu v organizaci homogenní z hlediska použití jednotného jazyka.

- **Široká využitelnost** – kompetenční modely jsou základem pro mnoho aktivit v souvislosti s řízením lidských zdrojů, viz kapitola dále.

- **Sdílení** – tvorba kompetenčních modelů představuje v organizaci dialog, zpětná vazba je velmi žádoucí. Samotné sdílení v podniku je vhodné podporovat (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Pokud tvůrci při tvorbě modelu vezmou v potaz tyto zásady, aplikace v praxi přináší z různých hledisek tato pozitiva:

Personalisté	Manažeři	Organizace	Pracovník
Základní nástroj v ŘLZ propojující dílčí personální činnosti.	Účinný nástroj pro hodnocení a řízení výkonnosti pracovníků.	Návaznost na strategii informace.	Porozumění potřebám organizace.
Přesnější komunikace se zaměstnanci a manažery.	Zpětná vazba.	Společný jazyk a firemní kultura.	Vyjasnění očekávání obou stran.
Vyšší odbornost.	Zvýšení výkonnosti.	Benchmarking a organizační rozvoj.	Podklad pro další osobní rozvoj.

Tabulka č. 3.1 – Pozitiva aplikace kompetenčního modelu v organizaci (Horváthová, Bláha a Čopíková dle Hroníka, 2016).

Na straně druhé je vhodné se vyvarovat chybám, které by ohrožily kvalitu a aplikaci kompetenčního modelu, a to zejména tyto faktory:

- **Odtržení se od strategie** – pokud není pomocí vytvořeného kompetenčního modelu vytvořena symbióza a provázanost k samotné strategii firmy, přestává mít kompetenční model smysl a jeho věrohodnost a smyslnost je pro následnou aplikaci řádově nižší. Pokud

organizace nemá svou strategii jasně definovanou, je doporučeno s tvorbou kompetencí vyčkat. Taktéž je nanejvýš vhodné, v případě změny strategie, i tuto změnu začlenit a modifikovat tak dříve vytvořený model.

- **Snaha aplikovat řešení odjinud** – aplikace univerzálních již vytvořených kompetenčních modelů nemusí reflektovat potřeby organizace, stejně jako její strategii, specifickou jednotlivých profesí, apod. Rovněž je omezena tvůrčí činnost zainteresovaných osob vůči tvorbě samotné. Tento přístup je nazýván jako preskriptivní, viz dále.

- **Velmi složitý model** – modely s více jak desítkou popsanych kompetencí v mnoha úrovních je považován za nepřehledný s velkým rizikem nefunkčnosti. Řídící pracovníci by měli jednotlivé kompetence umět vyjmenovat nazpaměť.

- **Nedostatečná podpora uvnitř organizace** – jistota opory a součinnosti vedení by měla být jedním z klíčových předpokladů pro samotný počátek tvorby kompetenčního modelu. V případě nejednoznačného názoru ze strany vedení k tvorbě a použití modelu v organizaci bývá určité vhodné v prvních fázích nejprve uvést všechna pro a proti a v neposlední řadě odpovědět na problematiku finanční, časové či jiné návratnosti této akce.

- **Nedotažení tvorby modelu do konce** – „Vytvoření kompetenčních modelů není koncem, ale začátkem cesty. Kompetenční modely nevytváříme proto, abychom je měli, ale proto, abychom je využívali.“ (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016)

3.4.2. Přístupy k tvorbě kompetenčního modelu

Alfou a omegou pro správný výběr a aplikaci vhodného přístupu je správné očekávání a znalost kladů i záporů a omezení přístupů ze stran řídicích pracovníků. Jak již bylo v řádcích výše zmíněno, finanční a časová náročnost může být limitujícím faktorem pro optimální výběr kompetenčního modelu. Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 64) poukazují na možný paradox, „..., že obvykle zaplatíme nejvíce, když koupíme levně něco, z čeho v končeném důsledku máme minimální nebo žádný užitek.“

Preskriptivní přístup – vypůjčení hotového modelu. Nejpriznivější typ z hlediska financí a úspory času, není třeba realizovat rozsáhlý průzkum a vytvářet nový kompetenční model. Vhodné použití v případech, kdy organizace potřebuje ve velmi krátké době získat základní přehled o požadavcích svých pracovníků. Úskalím může být absence specifické strategie a kultury konkrétní firmy nebo nevhodná formulace kompetencí. Aby mohl být tento model úspěšný, musí být co možná nejpresněji identifikován v aplikovaném prostředí (co možná největší podobnost s vypůjčeným modelem). Neméně důležitým předpokladem pro zdárné užití hotového modelu je plné uvědomění si faktu, že pracovníci odpovědní za aplikaci modelu jsou si plně vědomi následků v případném neobjektivním použití přeneseného

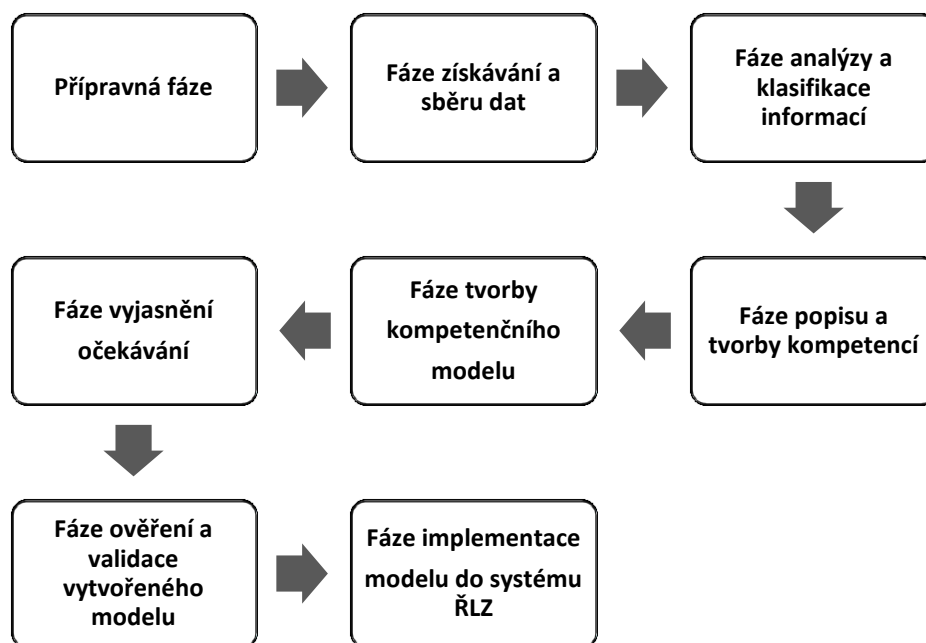
modelu. Pro úplnost uvedme, že hotová řešení jsou běžně nabízena externími personálními a konzultačními společnostmi, které svůj výzkum při tvorbě obecného kompetenčního modelu prováděly na řádově větším reprezentačním vzorku (Kovács, 2009).

Kombinovaný přístup – modifikace „vypůjčeného modelu“ pomocí nenáročných metod (dotazník, diskuse, strukturovaný rozhovor). Důležité je identifikovat rozdíly mezi vypůjčeným modelem a specifiky firmy a případné kritické difference upravit tak, aby odpovídaly popisu činností ve firmě. Ukázkové užití je například u nadnárodních firem, které potřebují upravit model na základě lokálních diferencí (Kovács, 2009).

Přístup šitý na míru – časově, finančně i metodologicky nejnáročnější způsob tvorby kompetenčního modelu. Tento přístup je předpokladem pro nejspolehlivější a nejpřesnější podklad pro využití modelu v kontextu řízení lidských zdrojů. Je vyžadována maximálně důkladná znalost organizace, pozic a veškerých interakcí s podnikem, včetně vnějších podmínek a jejich důkladné zmapování. Takto vytvořený model je velmi objektivním podkladem pro závažná personální rozhodnutí v podniku (Kovács, 2009).

3.5. Fáze tvorby kompetenčních modelů

Tvorbu kompetenčních modelů lze popsat jako **posloupnost** dílčích kroků. Každá z optimálně osmi fází má své specifika a může být kladen rozdílný důraz na jednotlivé fáze v závislosti na podmínkách a prostředí tvorby. Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) dodávají, že předpokladem pro funkční kompetenční model je striktní dodržování posloupnosti jednotlivých fází.



Obrázek č. 3.4 – Schéma tvorby kompetenčních modelů (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

3.5.1. Přípravná fáze

Cílem této fáze je, jak uvádějí Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) a Kovács (2009) především identifikování klíčových pracovních pozic, přesné určení pravomocí včetně odpovědností, a to jak na horizontální, tak i vertikální úrovni. Jinými slovy porozumění celkové organizační struktury. Neméně důležitou informací pro tuto fázi bývá získání informací o cílech, vizích a dlouhodobé strategii organizace jako celku.

3.5.2. Fáze získávání a sběru dat

V této fázi je v praxi využíváno nejčastěji 6 základních technik pro sběr informací. Zvolení optimálního typu záleží na mnoha okolnostech, jako je samotný záměr projektu, časové a finanční zdroje podniku, v neposlední řadě také na zkušenostech zainteresovaných pracovníků. Pro všechny projekty nicméně platí základní pravidlo: „Není možné spoléhat na jediný zdroj získávání informací.“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 48)

Techniky vhodné pro sběr dat:

a) **Rozhovor** – cílem tohoto způsobu je analyzovat předešlé kritické události v chování manažerů pomocí exaktního výkladu a popisu předešlých událostí. Událost by měla být popsitelná určitým chováním a musí být v kontextu s výsledkem, byť neefektivním. Doplňkovými otázkami mohou být i dotazy na pocity a myšlenky, které souvisely se zkoumanými činnostmi. Obecnou kostru rozhovoru je možno popsat takto: Uvedení do rozhovoru (představení, jeho účel a forma), popis pracovní odpovědnosti, popis nejdůležitějších zažitých událostí (pozitivních i negativních), popis charakteristik nutných k vykonávání práce a závěr. Mezi pozitiva rozhovoru lze zařadit výstup v podobě kvalitativně zpracovatelných výsledků, který je možno analyzovat statistickým aparátem. Pomocí rozhovoru lze rovněž charakterizovat dílčí projevy chování včetně souvislostí jimi spojenými. To vše za předpokladu, že rozhovor je opravdovým odrazem reality, nikoliv projevem svých hypotetických pocitů. Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) odkazuje na výsledky studií, které dokazují, že neexistuje přímý vztah mezi tím, co lidé řeknou a co ve skutečnosti opravdu udělají.

b) **Panel expertů** – sledování projevů chování a zdroj informací specialistů, úspěšných zaměstnanců.

c) **Přímé pozorování** – vhodné pro pochopení širších souvislostí uvnitř organizace. Pozorováním lze ověřit výsledky ostatních technik nebo také odhalit další nedetekovatelné údaje, které nevyšly na povrch například ve strukturovaném rozhovoru, apod. Vhodným příkladem lze uvést různé porady, školení nebo návštěvy. Předpokladem je vhodný záměr

a smysl pochopení samotného pozorování. Pozorovatel by neměl ovlivňovat a být ovlivněn (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

d) Mezi další techniky můžeme zařadit taktéž **průzkumy** a další **analýzy pracovních funkcí**.

3.5.3. Fáze analýzy a klasifikace informací

Fáze zpracování nasbíraných dat. Je jednak ovlivněna rozsahem, ale zároveň omezujícími podmínkami, zejména časovými a finančními. Výstupem této fáze bývá seznam kompetencí na základě nasbíraných informací. Ten je dále s jistou uniformitou dále testován na větším vzorku lidí. Mezi obecná doporučení navrhuje Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) tyto zásady:

- Popsat jednotlivé projevy včetně jejich zdrojů.
- Z komplexních informací vytríbit a identifikovat takové projevy, které přispívají k požadovaným výkonům.
- Jednotlivé výroky jsou zařazovány do skupin, tzv. kompetenčních témat. To vše s cílem vytvořit homogenní celky. Ty jsou dále nezávisle posuzovány, případně revidovány.
- Získané projevy, již zařazené do kompetencí se dále ověřují na širším vzorku respondentů. Testování nejčastěji probíhá na širším vzorku respondentů formou dotazníkové metody spolu se stupnicí významnosti (hodnotící škálou). V rámci dotazníkového šetření by měla opět existovat jakási zpětná vazba v podobě doplnění případných kompetencí, které původně nebyly vzaty v potaz. Následně probíhá diskuse s manažery a jsou editovány případné finální změny kompetencí.

3.5.4. Fáze popisu a tvorby kompetencí

Pokud předešlá fáze byla charakterizována jako fáze, ve které se zpracovávala hrubá data do určitého návrhu popisu činností, pak v této fázi se definuje charakteristika kompetence, a to co nejpřesnějším popisem, včetně stupnice jejich rozvoje. Obvykle se začíná negativními projevy, přes neutrální úroveň, až po vynikající úroveň kompetence. Jednotlivé úrovně musí být jednoznačně odlišitelné od sousedních stupňů, a to z důvodu zjištění případných změn, například v průběžném hodnocení pracovníků, apod. Až po definování stupnice lze považovat popis činnosti jako kompetenci. Díky těmto informacím zjistíme, zda je daná kompetence skutečně důležitá a zařaditelná v kompetenčním modelu.

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 56-57) opět doporučuje následující principy:

- „Používat jednoduchý, srozumitelný jazyk, ve kterém je nutné se vyvarovat jakýkoliv dvojznačností.
- Najít přiměřený kompromis mezi úrovní všeobecnosti a konkrétnosti popisu. Příliš všeobecné, stejně jako příliš specifické a podrobné popisy ztěžují práci hodnotitelů a snižují míru spolehlivosti výsledků.“
- V definici nebo popisu činnosti by se neměl objevovat název „kompetence“.

Vhodným zdrojem pro čerpání již vytvořených kompetencí pro jednotlivé pracovní pozice slouží veřejně přístupná národní soustava povolání, která formou katalogu obsahuje popisy obecných, tak i odborných kompetencí.

3.5.5. Fáze tvorby kompetenčního modelu

Výstupem je předběžná podoba kompetenčního modelu. Pokud již nebyly zjištěny stupně důležitosti v předešlých fázích, je i zde prostor pro případnou modifikaci. Pomocí stupňů důležitosti je znázorněna míra významnosti jednotlivých kompetencí pro celkový výkon pracovníka. Zjišťování patřičných stupňů důležitosti probíhá nejčastěji pomocí dotazníkových šetření, popřípadě kombinací se strukturovaným rozhovorem držitelů pracovních pozic. Dále je nutné definovat a určit úrovně kompetencí pro danou pozici. Úroveň kompetencí je rovněž stupnicí, avšak znázorňující úroveň rozvinutosti konkrétní kompetence u daného pracovníka, např. v rozmezí slabá až excelentní (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

3.5.6. Fáze vyjasnění očekávání

Jedna z konečných fází tvorby modelu. Nadřízení vedoucí opětovně definují požadované úrovně (cílové hodnoty) kompetencí a tyto výsledky se srovnávají s výsledky úrovní, které definovali držitelé pracovní pozice. S případnými odchylkami se počítá. Právě případné difference jsou předmětem diskuse. Vzniká tak finální návrh kompetenčního modelu (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

3.5.7. Fáze ověření a validace vytvořeného modelu

Ověření pomocí různých metod, zejména tedy dotazníkových nebo pomocí hodnocení 360 ° či dalších fází rozhovorů, zda vytvořený kompetenční model opravdu reflektuje ty projevy chování dotčených osob, které mají přímý vliv na efektivitu a výkonnost. Do té doby je pouze model v podobě takové, „jak by asi měl vypadat“. Správné ověření modelu má rovněž přímý vliv na objektivitu v kontextu nejrůznějších aplikací kompetenčního modelu v systému řízení lidských zdrojů. Model může být jemně laděn například odstraněním

duplicitních kompetencí nebo zpřesněním některých názvů a pojmů (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016; Kovács, 2009).

3.5.8. Fáze implementace kompetenčního modelu do systému ŘLZ

Aby byl vzniklý kompetenční model využitelný v praxi, tedy zejména v rámci vnitropodnikových procesů, musí nabývat uživatelsky přívětivé formy. V případě nutnosti je vhodné zpracovat manuál pro používání modelu, aby s ním bylo vhodné pracovat napříč organizací. S tím nepřímo souvisí i postupná implementace kompetenčního modelu napříč organizací, například v rámci nejrozličnějších (personálních) informačních systémů, apod. (Kovács, 2009). Veteška a Tureckiová (2008) tato slova potvrzují tím, že v rámci tohoto kontextu by měla soustava kompetencí být jakýmsi spojovacím článkem napříč vedením firmy z hlediska řízení lidských zdrojů

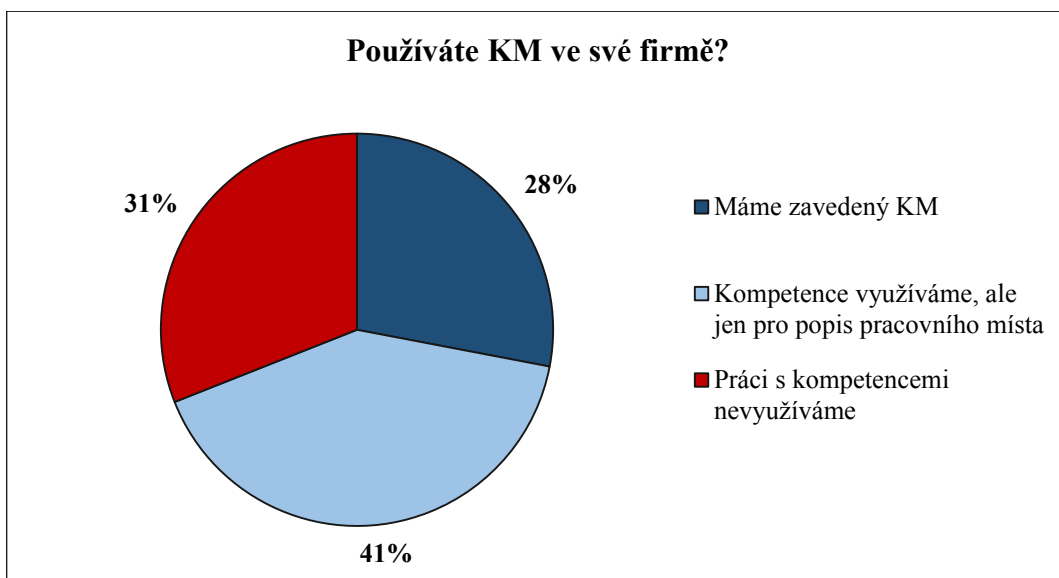
3.6. Využití kompetenčních modelů v praxi

Modely kompetencí jsou beze sporu důležitou součástí systému řízení lidských zdrojů a představují jejich nepostradatelný prostředek integrovaný napříč celým organizačním prostředím, zejména tedy mezi personálními aktivitami. Úspěch v první řadě závisí na míře přijetí těchto principů v organizaci a využívání personalisty a manažery (Kovács, 2009).

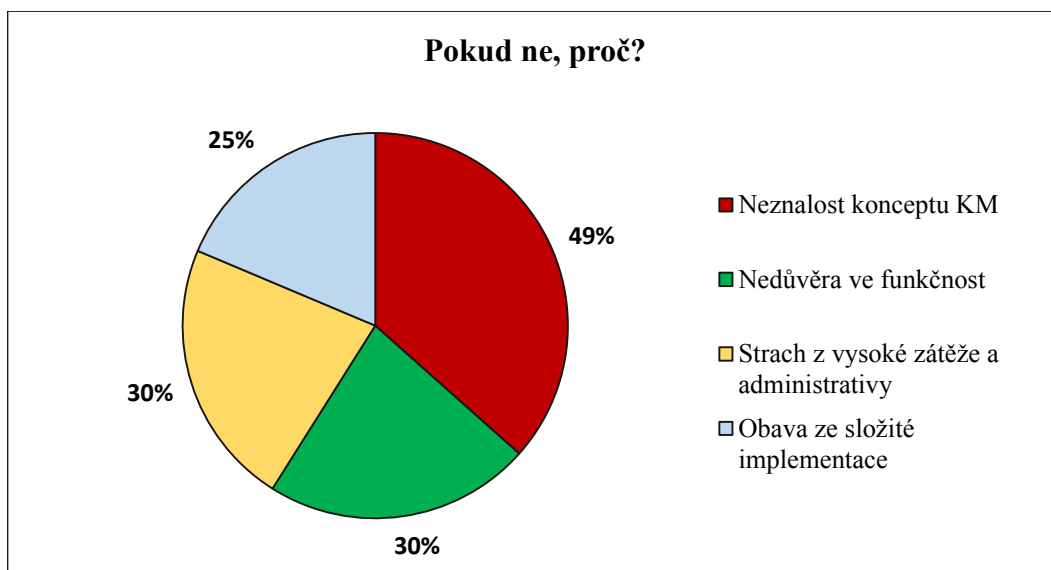
Kovács (2009) zmiňuje zejména tyto oblasti, ve kterých je možno kompetenční modely aplikovat:

- Hodnocení zaměstnanců,
- odměňování,
- vzdělávání a rozvoj,
- výběr zaměstnanců,
- řízení pracovního výkonu.

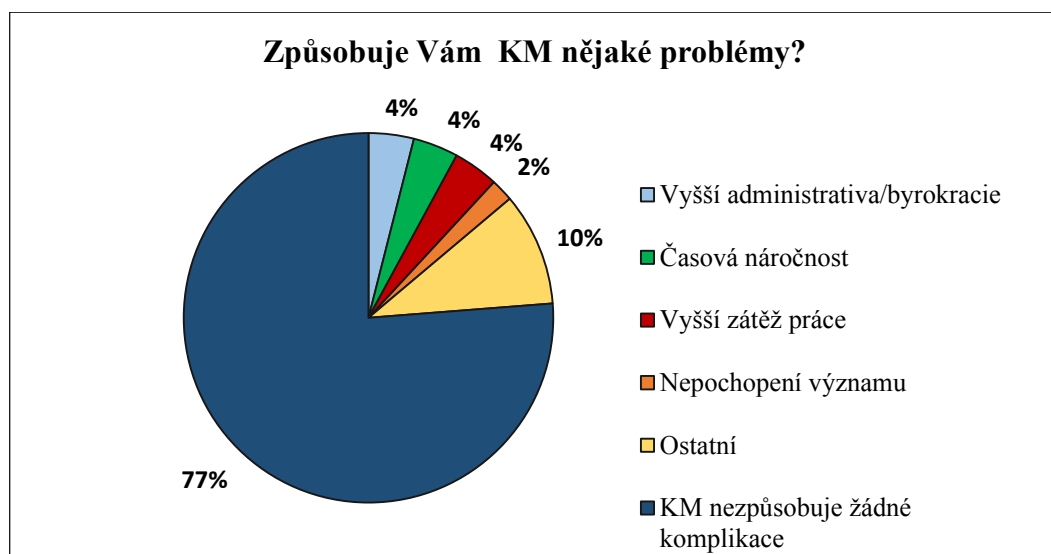
Nicméně ne všechny firmy jsou si vědomy o existenci a přínosech kompetenčních modelů, jak dokládá průzkum společnosti Trexima spol. s r. o. z roku 2014, jejímž předmětem je analýza obecné problematiky používání kompetenčních modelů v praxi. Níže interpretovaná data pocházejí z 292 společností s počtem zaměstnanců vyšším než 100.



Graf č. 3.1 – Využití kompetenčního modelu (HR Monitor, 2014).



Graf č. 3.2 – Důvody nenasazení KM v praxi (HR Monitor, 2014).



Graf č. 3.3 – Výčet potenciálních obav z nasazení KM (HR Monitor ,2014).

Celý průzkum je zakončen tvrzením, že pokud je již funkční kompetenční model v organizaci nasazen, drtivá většina personalistů (95 %) může aplikaci kompetenčních modelů dále doporučit.

3.6.1. Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je chápáno jako proces zahrnující definování personálních činností, zejména pak, jak pracovník vykonává svou práci, plní své úkoly a role vyplývající z popisu pracovní pozice. Dále je také zohledňováno celkové pracovní i sociální chování – vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům a dalším osobám přicházejícím se hodnocenému do styku. Hodnocení je bráno jako účinný nástroj pro kontrolu, usměrňování a motivaci pracovníků (Koubek, 2007).

Hodnocení zaměstnanců je možno rozdělit na:

- **Neformální** – v tomto případě lze hovořit o průběžném avšak nepravidelném hodnocení nadřízeného v průběhu pracovního procesu. Toto hodnocení může být ovlivněno pocity, dojmy, momentální náladou hodnotícího. Neformální hodnocení bývá běžnou součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným a zpravidla nebývá nijak zaznamenáváno a následně používáno jako podklad pro nějaká zásadnější rozhodnutí. Ovšem nutno podotknout, že jedním z předpokladů pro úspěšné formální hodnocení jsou souhrny neformálních hodnocení a poskytování zpětné vazby vůči pracovním výkonům (Koubek, 2007).

- **Formální** – standardizovaný, periodický proces se systematickou strukturou a plánovitostí. Výstupem je dokument se strukturovaným hodnotícím obsahem. Tento obsah se zpravidla vyhotoví ve dvou vyhotovení. Jeden slouží jako podklad pro seznámení se pracovníka s hodnocením, druhý stejnopis bývá založen do osobního spisu pracovníka. V případě, že nedošlo k řádnému termínu hodnocení, je možné vytvořit i mimořádné hodnocení, například kvůli přestupu pracovníka během hodnoceného období, apod. Co se týče periodicity, zde se literatura od praxe může rozcházet. V současném dynamickém prostředí nemusí formální hodnocení jednou za rok postačovat, proto čtvrtletní, ba i měsíční hodnocení nejsou žádnou výjimkou (Koubek, 2007).

Pokud chceme ve společnosti hodnotit dle kompetencí, je důležité vhodně propojit nově vytvořený kompetenční model do stávající struktury. Potom lze považovat hodnocení podle kompetencí za velice účinný nástroj kontroly a usměrňování případných odchylek, tedy vzniklý rozdíl mezi skutečnou a požadovanou mírou kompetence. Pokud tato difference existuje, je na místě vypracování tzv. „akčního plánu“ pro rozvoj a osvojení kompetencí, které

byly vyhodnoceny jako nedostatečné. Samozřejmostí je vhodná míra pomoci organizace při rozvoji (Kovács, 2009).

3.6.2. Odměňování zaměstnanců

Cílem odměňování v organizaci bývá označeno celkové propojení mezi strategickým cílem podniku, rozvojem organizační kultury, působením na získávání a stabilizaci zaměstnanců, jejich motivace ke vzdělávání a stimul k podávání požadovaného pracovního výkonu.

Z hlediska užití kompetenčního modelu Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) zmiňují, že nejnáročnější částí je právě aplikace do systému odměňování. Jedná se totiž (zejména ze strany příjemců odměn) o velmi citlivou problematiku, kdy jednotlivé prováděné kroky musí být před aplikováním pomocí dialogů konzultovány, promyšleny a vhodně řízeny. I Dvořáková (2012) dodává, že předmětem tvorby účinné strategie je účelná komunikace o mzdové politice a zásadách spravedlivého odměňování, sladění výše mzdy s očekáváním zaměstnanců nebo rozvíjením stávajících mzdových struktur. Kompetenční model je vhodným podkladem pro formulování strategie odměňování a měl by odpovídat na otázky, od jaké míry ocenit skvělý pracovní výkon a naopak jak případně sankcionovat výkon podprůměrný či zda zvýhodnit jen ty zaměstnance, kteří disponují rozvinutějšími klíčovými kompetencemi. Případnou nevýhodou může být obtížnější stanovení síly úrovně (klíčových) kompetencí při tvorbě modelu.

Koubek (2009) upozorňuje, že odměňování není pouze mzda nebo plat, nýbrž jsou v tomto pojmu zahrnuty také projevy uznání, pochval, povýšení, nepeněžní zaměstnavatelské výhody a další prvky (např. vybavení pracoviště), které zvyšují celkovou spokojenost na pracovišti.

3.6.3. Vzdělávání a rozvoj

„Lidská společnost a prostředí se neustále mění a s tím rostou požadavky i na samotné zaměstnance. Proto je důležité se neustále vzdělávat a rozvíjet. Člověk se musí přizpůsobovat změnám.“ (Tomšík, Duda, 2011, s. 113)

„Vzdělávání je proces, v němž si prostřednictvím vyučování jedinec osvojuje soustavu poznatků a činností, kterou vnitřním zpracováním – učením – přetváří ve vědomosti, znalosti, dovednosti a návyky.“ (Veteška a Tureckiová, 2008, s. 4).

Dle Tomšíka a Dudy (2011, s. 113) existuje několik základních důvodů, které lze nazvat hybateli potřeby vzdělávání se, těmi například jsou:

- Vznik a rozvoj nových technologií, poznatků. Dosavadní znalosti a dovednosti zastarávají,
- proměnlivost vnějšího prostředí, kdy je vynucena pružná reakce ze strany organizace, potažmo pracovníků,
- organizační změny uvnitř podniku, změna strategie, firemní kultury, orientace na kvalitu pracovního života.

Proces vzdělání je hybatelem znalostního potenciálu organizace a ignorování tohoto faktu by vedlo k ztrátě prosperity v budoucím období. Vzdělávání lze tedy brát jako určitou investici do lidského kapitálu. Vzdělávání rozvíjí kompetence zaměstnanců a zvyšuje tak konkurenceschopnost, týmový i podnikový výkon, jsou podpořeny příležitosti ke kariérnímu růstu, apod.

Aplikování kompetenčního modelu v souvislosti s procesem vzdělávání a rozvoje přímo ovlivňuje schopnost zaměření se na ty klíčové znalosti, dovednosti a charakteristiky, které v budoucnu umožní podat požadovaný pracovní výkon a zjistit tak jejich potenciál. Dále je také výstupem identifikace a zajištění systému vzdělávání a rozvoje včetně plánování spolu s harmonizací se strategií firmy a následným zafixováním získaných poznatků. Kompetenční model rovněž umožňuje poskytnout trvalý rámec pro koučování a poskytování zpětné vazby. Pro správný postup při rozvoji kompetencí je nutné, aby byl celý proces pracovníky akceptován a z jejich stran bylo viditelné, že existuje snaha příspěvků a reakcí nutných ke splnění stanovených cílů. Pracovníci by rovněž měli projevovat snahu zlepšovat a zvyšovat úroveň svých kompetencí, a to jednak tím, že si uvědomí rozsah, který se od nich očekává a případně dohodnutí kritérií, podle nichž bude posuzován jejich výkon. Tento proces by jistě neměl být pouze záležitostí organizace, ale měl by z jisté části pramenit i z pracovníků samotných – jejich postojích, ale také angažovanosti (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016; Kovács, 2009).

Tomšík a Duda (2011, s. 115) uvádějí dle Martina následující vztah k procesu vzdělání, a to:

„Efektivní vzdělávání = vyšší kvalifikace = lepší výkonnost organizace“

3.6.4. Získávání a výběr zaměstnanců

Podkladem pro výběr nových lidí bývá samotný název pozice, popis pracovní činnosti včetně všech povinností a požadavků na kvalifikaci pracovníka. To vše by mělo být součástí, případně přílohou kompetenčního modelu, který by měl poskytnout věrný a kompletní obraz o požadavcích na dané pozici. Použitím kompetenčního modelu v procesu výběru pracovníků dochází z hlediska organizace k minimalizaci investic do lidí, kteří nejsou vhodní na danou pozici, a zároveň se zvyšuje pravděpodobnost těch lidí, kteří mohou být na pozici naopak úspěšní. Také je nutné dodržet několik kroků ze strany zaměstnavatele, zejména umět s modelem efektivně pracovat (Tomšík, Duda, 2011; Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Pokud se tedy podnik rozhodne vybírat kandidáty na základě kompetenčního modelu, doporučuje Kovács (2009) následující kroky:

- Dbát při přijímacím řízení důraz na identifikování těch kompetencí, které jsou obzvlášť důležité pro danou pozici.
- Přijímací komise musí mít znalosti potřebné pro identifikaci projevů chování, které indikují kompetence uchazečů.
- Samotné posuzování by mělo být v rámci objektivitu měřitelné.
- Až na základě porovnání výsledků jednotlivých uchazečů je vhodné zpracovat konečné rozhodnutí s důrazem vyvarování se subjektivního hodnocení osob, tedy posuzování pomocí nevhodných kritérií, které mohou vyústit v haló efekt, efekt zrcadla, apod. (danarionline.cz, 2016).

3.6.5. Řízení pracovního výkonu

Vychází z filozofie řízení lidských zdrojů dle kompetencí¹, jejímž obsahem jsou myšlenky způsobů řízení ve smyslu aplikování skutečných způsobilostí pracovníků na pozicích, které jsou definovány kompetenčním modelem. Užití kompetencí napříč systémem vede k lepší zainteresovanosti, dosazování „správných lidí na správná místa ve správný čas“. Správně umístění pracovníci vedou lepší pracovní život, jednak, co se týče kvality vztahů mezi jednotlivými pracovníky a vedením, ale také díky definováním a akceptováním odpovědností, a to nejen pracovních, ale i z hlediska individuálního rozvoje a plánování kariéry. To vše vede k lepší propojenosti na celkovou vizi a strategii podniku (Armstrong, 2012; Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016; managementmania.cz, 2016).

¹ V anglické literatuře označeno jako Management by Competencies.

4. Charakteristika organizace

V této kapitole bude objasněn popis a základní informace o sledované organizaci včetně grafického znázornění organizační struktury.

4.1. Základní vymezení organizace a organizačního schématu

Obě sledované pozice jsou vymezeny takto: **Referent správy daní ve Finanční správě České republiky** (dále také jako „Finanční správa nebo „FS“). Orgány Finanční správy se řídí na základě zákona č. 456/2011 Sb. o Finanční správě České republiky s účinností od 1.1.2013. Jejím obsahem je mimo jiné vymezení působnosti a základní struktury. FS je soustavou správních orgánů pro výkon správy daní. Tato soustava se skládá z Generálního finančního ředitelství se sídlem v Praze, Odvolacího finančního ředitelství se sídlem v Brně a finančních úřadů se sídly kopírující krajská hlavní města. Vedle těchto institucí existuje i tzv. Specializovaný finanční úřad (dále také „SFÚ“).

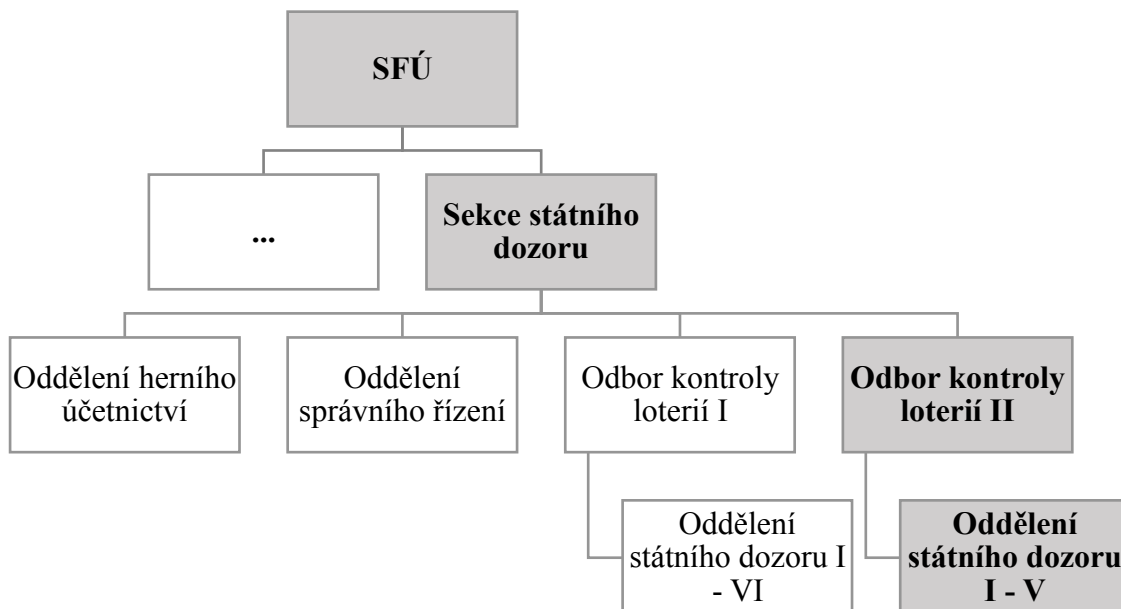
A jelikož je pojetí sousloví „referenta správy daní“ v organizaci čítající 15 282² zaměstnanců není příliš specificky vypovídajícím pojmem, ve schématech níže objasním v rámci organizační struktury SFÚ konkrétní umístění mé pracovní pozice (tučně zvýrazněný textem je znázorněno přesné umístění sledovaných pracovních pozic). SFÚ se mimo to skládá i z více sekcí a odborů³ (např. Odbor cenové kontroly, Odbor kontroly zvláštních činností, Sekce výkonu daní, apod.), od těch se ale v rámci této práce oprostíme.

Smyslem **Specializovaného finančního úřadu** je zabývání se vybranými subjekty, které splňují alespoň jednu z následujících podmínek, a tedy jsou-li:

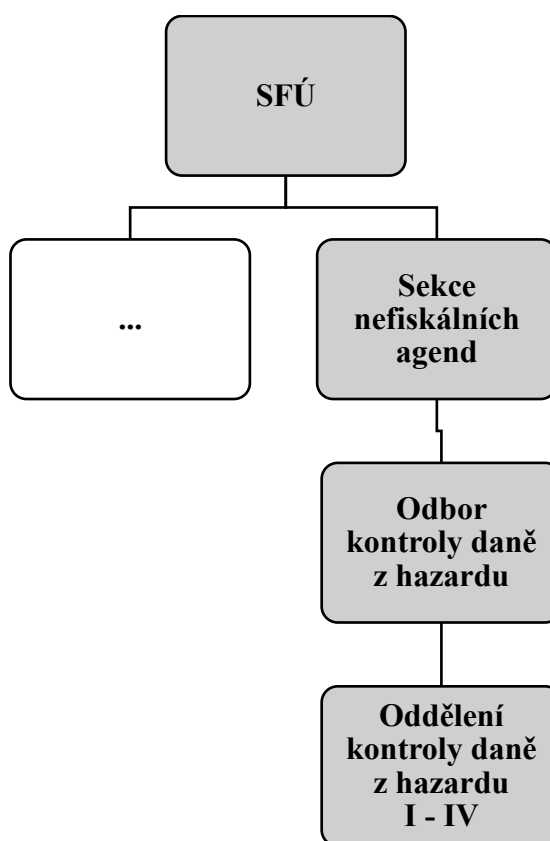
- a) Právníckou osobou založenou za účelem podnikání, která dosáhla obrátu více než 2 mld. Kč,
- b) bankou,
- c) spořitelním a úvěrním družstvem,
- d) pojišťovnou,
- e) obhospodařovatelem nebo administrátorem investičního fondu,
- f) penzijní společností,
- g) **osobou provozující loterii nebo jinou podobnou hru, a to pro účely výkonu dozoru nad loteriemi a jinými podobnými hrami.**

² Zdroj: Výroční zpráva FS za rok 2015.

³ Ve schématech uvedeno jako „...“.



Obrázek č. 4.1 – Schéma organizační struktury ke dni 31.12.2016, vlastní zpracování.



Obrázek č. 4.2 – Schéma organizační struktury ke dni 1.1.2017, vlastní zpracování.

5. Metodika tvorby kompetenčních modelů

Cílem této kapitoly je vytvoření návrhu kompetenčních modelů sledovaných pozic pomocí 8 dílčích fází tvorby kompetenčních modelů tak, jak je tento postup popsán v kapitole č. 3.5. Dodejme jen, že jednotlivý sled jednotlivých fází na sebe navazuje, tzn., že každá z jednotlivých fází předchází fázi následující.

5.1. Přípravná fáze

Cílem této fáze je zejména pochopení organizace jako celku, její vize a celkové strategie, seznámení se s vnitřními předpisy a rovněž pochopení popisu činností jednotlivých pozic. Vzhledem k výkonu povolání ve státní správě, lze její vizi shlédnout v ustanovení § 77 zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě (dále také „služební zákon“), který definuje základní soubory pravidel chování a schopnosti, které by měly být ctěny a nabyty všemi státními zaměstnanci napříč celou organizační strukturou.

- a) Vykonávat službu nestranně, v mezích svého oprávnění a zdržet se při výkonu služby všeho, co by mohlo ohrozit důvěru v jeho nestrannost,
- b) při výkonu služby dodržovat právní předpisy vztahující se k jejímu výkonu, služební předpisy a příkazy k výkonu služby,
- c) plnit služební úkoly osobně, řádně a včas,
- d) prohlubovat si vzdělání podle pokynů služebního orgánu,
- e) dodržovat služební kázeň,
- f) zachovávat pravidla slušnosti vůči představeným, ostatním státním zaměstnancům a zaměstnancům ve správním úřadu a při úředním jednání,
- g) plně využívat služební dobu k výkonu služby,
- h) dodržovat pravidla etiky státního zaměstnance vydaná služebním předpisem.

Dále dle bodu h) jsou služebním předpisem náměstka ministra vnitra pro státní službu ze dne 14. prosince 2015 specifikována další pravidla etiky státních zaměstnanců, jako je například styl a vystupování zaměstnanců, pravidla proti korupci, atd.

5.2. Fáze získávání dat

V této fázi budou konkrétněji popsány důvody změny pracovní pozice s následným popisem činností dvou sledovaných pozic. Zdrojem těchto informací jsou zejména informace z katalogu národní soustavy povolání a také z popisu služební činnosti vycházející z katalogu správních činností dle nařízení vlády č. 302/2014 Sb., o katalogu správních činností.

V neposlední řadě byly také provedeny případné korekce popisu ze strany nadřízených v rámci rozhovorů a vlastního pozorování.

5.2.1. Východisko změny pracovní činnosti

Jak již bylo v kapitole č. 4 řečeno a také schematicky znázorněno, v současné době pracuji na Oddělení kontroly daně z hazardu, jehož předchůdcem bylo Oddělení státního dozoru. Za změnou organizační struktury i popisu pracovní činnosti stojí v prvé řadě přijetí účinnosti trojice zcela nových zákonů č. 186/2016 Sb., o hazardních hrách (dále také „ZoHH“), č. 187/2016 Sb., o dani z hazardních her (dále také „ZoDzHH“) a zákona č. 188/2016 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o hazardních hrách a zákona o dani z hazardních her, které nahrazují původní zákon č. 202/1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách (dále také „ZoL“ nebo „starý zákon“), jehož počátky účinnosti sahají až k roku 1990. Obecně tyto zákony definovaly a definují principy loterií a hazardních her jako takových a vymezují povinné náležitosti pro provozování loterií nebo jiných podobných her na území ČR spolu s problematikou zdanění a způsobů vykonávání kontrolní činnosti ze stran kontrolních orgánů. Nevýhodou starého zákona bylo nereflexování aktuálních trendů v oblasti hazardu, zejména existence internetu, s tím související existencí online kasin a online kursového sázení, a to i ze stran zahraničních provozovatelů. Tyto druhy podnikání nebyly předmětem ZoL, tudíž ani předmětem daně, resp. odvodu z loterií a jiných podobných her. Tato činnost byla součástí, tzv. „šedého trhu“, jehož tržní obrat lze odhadovat v řádech jednotek miliard korun. Zejména tyto, ale i další nedostatky řeší přijetí účinnosti trojice výše zmíněných zákonů, které se mimo jiné také zaměřují na vyšší bezpečnost a ochraně proti patologickému hráčství (zavedení rejstříku vyloučených osob, hráčského konta, maximální výše prohry, atd.), přísnějších pravidel pro provozování (limit počtu herních zařízení v hernách a kasinech, monitorování prostor, zákaz reklamy, atd.), (sazeni.cz, 2016).

Nově je dozorovým orgánem pověřeno zejména Ministerstvo financí, dále orgány Finanční a také Celní správy. Právě Celní správě jsou přeneseny a také nově vytvořeny zásadní pravomoci v dozorové oblasti, a to například: fyzická kontrola provozoven, kontrola dodržování zákonných ustanovení, ukládání sankcí (původní pracovní činnost Pozice A), zadržování věcí nebo právo vniknout do prostor, a to i za použitím síly.

5.2.2. Popis pracovních činností

Stručný popis sledovaných pozice je uveden níže. Podrobný popis pracovních činností je obsahem Přílohy č. 1 a Přílohy č. 2 této práce.

Pozice A:

Služební zařazení: **Oddělení státního dozoru IV (viz Obrázek č. 4.1)**

Provádí výkon státního dozoru nad provozováním loterií a jiných podobných her podle ZoL. Dozorová činnost nad dodržováním zákonných ustanovení a dalších podmínek provozování stanovených v povolení. Případná zjištění zpracovává v rámci správního a příkazního řízení. Zpracovává informace a podklady poskytnuté provozovateli loterií nebo jiných podobných her a získaná data dále analyzuje.

Pozice B:

Služební zařazení: **Oddělení kontroly daně z hazardu III (viz Obrázek č. 4.2)**

Provádí zanesení daně z hazardu daňovými subjekty samovyměřením nebo samodoměřením do evidence daní, provádí doměření daně, případně předepisuje příslušenství daní včetně pořádkových pokut. Vykovává postupy k odstranění pochybností ohledně údajů uvedených daňovým subjektem v daňovém přiznání k dani z hazardních her. Provádí daňovou kontrolu u daňových subjektů - provozovatelů hazardních her.

5.3. Fáze analýzy a klasifikace kompetencí

Cílem této podkapitoly je definování předběžného seznamu kompetencí, které považujeme za nezbytné pro efektivní vykonávání státní služby. Tyto kompetence jsou již známy a budou vycházet z povinného služebního hodnocení státních zaměstnanců. Dílčím cílem bude ověřit, zda kompetence vycházející ze služebního hodnocení přesně vystihují nároky požadované pro výkon sledovaných pozic.

5.3.1. Hodnocení zaměstnanců na základě kompetencí

Než začneme analyzovat konkrétní projevy kompetencí na sledovaných pozicích, je nutné si připomenout, že všichni zaměstnanci spadající pod služební zákon jsou až na výjimky⁴ v rozmezí kalendářního roku hodnoceni pomocí tzv. „služebního hodnocení státního zaměstnance“. Tento dokument představuje zejména slovní a bodovou škálu klasifikaci plnění hodnocených oblastí hodnoceným státním zaměstnancem za hodnocené období. Výstupem

⁴ Například při mimořádném hodnocení z důvodu změny pozice nebo při předchozím služebním hodnocení s nevyhovujícím výsledkem se hodnocení opakuje již po 6 měsících od posledního hodnocení.

tohoto hodnocení je závěr o tom, jakých výsledků dosáhl státní zaměstnanec v hodnotícím období. Výsledky mohou být: Vynikající (4,7 bodů a výše), dobré (3 – 4,69 bodů), dostačující (0,9 – 2,99 bodů) a nevyhovující (méně než 0,9 bodů). V návaznosti na tuto skutečnost může být navrženo, aby osobní příplatek, jakožto nenároková složka platu mohla býti zvýšena, snížena nebo ponechána v nezměněné výši, v krajním případě zcela odejmuta. Horní hranice pro přiznání osobního příplatku jsou definovány Nařízením vlády č. 134/2014 Sb. Pro představu se jedná o maximálně 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zařazeno služební místo, na kterém státní zaměstnanec vykonává státní službu pro vynikající výsledek, dále 30 % pro dobrý výsledek, 10 % pro dostačující výsledek a nepřiznání (resp. odejmutí osobního příplatku) v případě, že zaměstnanec je hodnocen s výsledkem „nedostatečný“. Osobní příplatek až do výše 100 % platového tarifu lze přiznat státnímu zaměstnanci, který je vynikajícím, všeobecně uznávaným odborníkem, vykonává státní službu na služebním místě zařazeném do 10. až 16. platové třídy a dosahoval ve státní službě vynikajících výsledků a výsledek výpočtu u něj činí alespoň 5,6 bodu. (mvr.cz, 2017; zakonyprolidi.cz, 2017).

Hodnotící list je složen z několika bloků, jejímž obsahem je rámcový popis kompetencí, které jsou u každého státního zaměstnance hodnoceny, a to bez ohledu na konkrétní vykonávanou pozici. **Je tedy zřejmé, že služební hodnocení nerozeznává jednotlivé difference mezi pracovními činnostmi vykonávané napříč státní službou.** Jako příklad můžeme uvést to, že IT pracovník/programátor bude pod tímto zákonem hodnocen pomocí stejných kritérií jako například administrativní pracovnice nebo exekutor či vymahač.

Hodnocené oblasti jsou následující:

- a) **Znalost právních předpisů, stanovených postupů, nároků a pravidel potřebných pro výkon státní služby (0 - 7 bodů).**
- b) **Dovednosti:**
 - i. **komunikace (0 - 7 bodů),**
 - ii. **týmová práce a spolupráce (0 - 7 bodů),**
 - iii. **osobní přístup a iniciativa (0 - 7 bodů),**
 - iv. **přesnost a pečlivost (0 - 7 bodů),**
 - v. **zvládání obtížných situací a řešení konfliktů (0 - 7 bodů).**
- c) **Správnost, rychlost a samostatnost (0 - 7 bodů),**
- d) **dodržování služební kázně (0 - 1 bod),**
- e) **výsledky vzdělávání (0 - 1 bod).**

Jednotlivými oblastmi jsou určeny váhy. Celkový vzorec pak vypadá následovně:

Výsledek (body) = $0,15ab + 0,7c + 0,1d + 0,05e$... pro zaměstnance v 5. – 10. PT

nebo

Výsledek (body) = $0,25ab + 0,6c + 0,1d + 0,05e$... pro zaměstnance v 11. – 16. PT

5.3.2. Vlastní analýza a klasifikace kompetencí

Výše tučně vyznačené hodnocené oblasti můžeme označit jako onen předběžný seznam kompetencí pro sledované pozice. Následně potvrdíme nebo vyvrátíme domněnku, zda existující služební hodnocení plně reflektuje námi zjištěné kompetence na daných pozicích. Vznikne kompetenční model „šitý na míru“ daným pozicím. Zároveň bude zajištěna co možná největší kompatibilita s již zavedeným systémem hodnocení v organizaci.

Zbylé dvě hodnotící oblasti jsou hodnoceny pouze dvoubodově. Státní zaměstnanec buď dodržuje nebo nedodržuje příslušné body. Dodržování těchto bodů přímo souvisí s výkonem státní služby v návaznosti na zákon o státní službě (v souvislosti s případným kárným řízením). Z tohoto hlediska **nebudou** tyto dvě oblasti brány jako výchozí oblasti, ze kterých bychom mohli v kontextu této práce vyvodit konkrétní kompetence.

V této fázi tvorby použijeme princip BEI rozhovoru u pracovníků, kteří nyní vykonávají pracovní pozici A (od 1.1.2017 – dosud) a rovněž vykonávali pracovní pozici B (do 31.12.2016). Popis činností těchto dvou pozic je součástí Přílohy č. 1 a Přílohy č. 2 této práce. Rozhovor začne úvodem, kdy tazatel představí obsah a účel pokládaných otázek s důrazem, aby oslovený pracovník, pokud možno, všechny pokládané otázky hodnotil jednak ze své minulé pozice (A) a rovněž v rámci pozice současné (B). Více o technice BEI rozhovoru najde čtenář v teoreticko-ověřovací části této práce, konkrétně v kapitole č. 3.3.5.

Po krátkém úvodu a představení problematiky následují tyto otázky:

Otázka: „Popište svůj výkon na pozici A a B.“

Odpověď pro pozici A: „Oproti běžné administrativní činnosti úředníka byla práce na této pozici specifická tím, že hlavní pracovní činnost vycházela z práce v terénu, kdy se jednalo o kontroly v hernách, kasinech a dalších herních prostorech. Smyslem těchto kontrol, které mimo jiné probíhaly i v nočních hodinách, bylo ověření dodržování příslušných pravidel provozování loterií a jiných podobných her. Byla nutná určitá psychická odolnost, ojedinele docházelo k nemístným poznámkám vůči kontrolní dvojici ze stran účastníků hry. Nicméně

fyzickému napadení za celou dobu vykonávané pozice nedošlo. Na místě se zejména ověřovaly fyzické stavy herních automatů, hracích stolů, apod. vůči oficiálnímu povolení ze strany MF. Dále také kontrola žetonů, herních plánů, registračních známek nebo vyvěšení návštěvních řádů v provozovně. V případě nutnosti byla také provedena kontrolní hra na technickém zařízení z důvodu ověření funkčnosti blokace hry, kdy bylo nutné nejprve přivolat obsluhu, která dané zařízení po ověření plnoletosti účastníka hry odblokovala. O průběhu kontroly byl následně vyhotoven protokol o kontrole, eventuálně úřední záznam. Další ověření skutečností probíhalo již v kanceláři. Jednalo se zejména o ověření zaslání seznamů odpovědných osob ze strany provozovatele loterie nebo ověření adresy povolení vůči katastru nemovitostí. Nutno dodat, že naši pracovníci se zúčastnili i dalších mimořádných kontrol a vyhledávacích akcí v součinnosti s Policií ČR, Celní správou nebo Úřadem práce. Obsahem administrativní činnosti bylo zejména práce s vytvořenými protokoly, jejich doručování provozovateli. V případě zjištění jakéhokoli porušení bylo zahájeno správní nebo příkazní řízení s provozovatelem. Jejím obsahem bylo vypořádání se s námitkami vůči protokolu a dalšími skutečnostmi, na které má provozovatel právo podat vůči kontrolnímu zjištění. Výsledkem bylo vydání příkazu a uložení pokuty. Jako další náplň můžeme zařadit zpracovávání došlých písemností od provozovatelů. Informace o zahajování, ukončování provozů technických zařízení se zanášela do informačního systému, ze kterého se generovaly plány kontrol a sestavy povolených technických zařízení na jednotlivých adresách. Tyto informace byly stěžejní pro kontrolní činnost a zadávání těchto dat muselo být prováděno s určitou pečlivostí. Pokud šlo o další zpracovávání dat, obsahem naší práce byla rovněž práce s tzv. pasivními přístupy provozovatelů, což byly databáze vyúčtování jednotlivých technických zařízení v návaznosti na čas a místo. Provozovatel nejčastěji provozoval herní zařízení více výrobců, kdy jednotlivé výstupy měly specifickou strukturu. Naším úkolem bylo tato data standardizovat do výsledné tabulky, ze které bylo možné pracovat a případné odchylky dále analyzovat. Během roku, například z důvodu repovolení, potažmo přesunu herních zařízení na jiné adresy, docházelo k přirozenému vniku duplicit v tabulkách, zároveň potřebných pro časové rozlišení stavů během sledovaného období. Takto zanesená data musela korespondovat s výsledným ročním vyúčtováním zasláném provozovateli. Další činnosti našeho oddělení byla v neposlední řadě také komunikace s obecními úřady a Ministerstvem financí. Jednalo se o zpracování došlých podnětů a doplňující vypracovávání tabulek pro potřeby ministerstva.“

Odpověď pro pozici B: „Práce na této pozici je více zaměřena na práci v kanceláři. Již nedochází k tak častým kontrolám v terénu, pokud existují, jsou předem nahlášeny, popřípadě je domluvena osobní schůzka na úřadě. Data a podklady určené pro vykonávání

práce – správu daně jsou získávána právě oním osobním kontaktem formou fyzického předání dokladů, svědecké výpovědi, nahlížení do materiálů, apod. Dalším způsobem, kterým lze získat data je použití určitých instrumentů, které jsou definovány v daňovém řádu. Jedná se zejména o vyhledávací činnost, místní šetření, postup pro odstraňování pochybností nebo daňová kontrola. Je velmi důležité řídit se předpisy (daňovým řádem), dodržování lhůt, mlčenlivosti, formálních náležitostí, apod. Daňový řád je složitostí a rozsahem mnohem složitější a jeho plné pochopení zabere daleko více času než při kontrolních postupech pod hlavičkou kontrolního řádu. Zaměstnavatel navíc v pravidelných intervalech vydává nejrůznější metodiky, které upřesňují některá ustanovení zákona v aplikaci na konkrétní události. V případě vedení daňového řízení je také důležitá velmi vysoká schopnost analyzovat získaná data – faktury, přehledy účetnictví, výsledovky. Každý daňový subjekt vede tyto data způsobem svým vlastním, je tedy nutné se ve směti informací rychle zorientovat a z nich následně vytáhnout potřebná data. Po přezkoumání podkladů následuje vyhodnocení

a zpracování kontrolního zjištění. Výsledkem daňové kontroly je protokol o kontrole, který obsahuje zejména výsledky skutkových a právních závěrů správce daně, důkazy, z nichž správce daně vycházel, úvahy, kterými se řídil při jejich hodnocení, atd. Závěrem může správce daně doměřit daň z moci úřední vydáním dodatečného platebního výměru. Pokud není řízení zahájeno, jsou prováděny další práce na svěřené agendě. Tím je zpracovávání dat pro průběžnou kontrolu správy daně. Kontrola daňového přiznání, jejich samovyměření a zavedení všech informací do informačních systémů. Nutno také podotknout, že veškerá výše uvedená data se zakládají do spisů, jejichž struktura je rovněž definována zákonem, například rozdělení na veřejnou a neveřejnou část spisu.“

Otázka: „Popište několik nejdůležitějších událostí, které jste v daných pozicích zažil.“

Odpověď pro pozici A: „Objevení prvních „kvízomatů“ na území ČR – Kvízomat, typ nelegálního technického zařízení, který se snaží svým chováním obejít samotnou definici loterie nebo jiné podobné hry. Tato zařízení se začala počínaje rokem 2013 objevovat na územích, kde začala platit určitá forma restrikce, například účinná platnost obecně závazných vyhlášek upravující provoz hazardu na území měst a obcí. Díky periodické kontrolní činnosti našich pracovníků byla tato zařízení poprvé objevena, a to na území Moravskoslezského kraje, odkud se dále šířily po celé ČR.“

„Akce nelegál – Celorepubliková vyhledávací akce z roku 2016 zaměřena na vyhledávání nelegálního hazardu na území ČR. Pracovníci navštívili v Moravskoslezském

kraji více než stovku vytipovaných provozoven. Byly nalezeny desítky případů nelegálního provozování loterie nebo jiné podobné hry. Úkolem našich pracovníků bylo zdokumentovat skutečný stav věci, provést kontrolní prohozy a zajistit další důkazní prostředky pro správní řízení. Ke každému zjištění byl následně vyhotoven samostatný spis, který dále putoval ke zpracování oddělení správního řízení. Výsledkem této akce bylo uložení pokuty provozovateli ve výši 10 mil. Kč a zpětného doměření daně.“

„Objevení podvodů na monitoringu – Mezi pravomocemi kontrolního orgánu rovněž patřilo právo obstarat si video záznamy prostor kasina. Zákon přímo určoval, že je nutné po dobu 90 dní uchovávat zřetelné a nepřerušované záznamy všech provozovaných živých sázkových her včetně monitorování pokladny v kasinu. Pracovníkům se podařilo odhalit několik podvodů na ruletě, popřípadě dokázat, že záznam svou kvalitou neodpovídá zákonným požadavkům.“

„Analýza dat z pasivních přístupů – Zpracování těchto dat získalo sofistikovanější podobu, pomocí pokročilejších analytických nástrojů a pravidelných dílčích propočtů bylo možno již v zárodcích identifikovat případné nesoulady ve vyúčtováních zaslané provozovateli a tyto rozdíly nadále řešit a zdůvodnit.“

Odpověď pro pozici B:

„Zahájení prvních daňových řízení – Zaměstnanci sice byli částečně proškoleni teoretickými znalostmi, ale jak ukazuje praxe, až prvními samostatnými kroky si pracovník osvojí a zažije dané postupy, které bude s odstupem času chápat jako zcela rutinní.“

„Vyměření a doměření daně na základě přiznaných skutečností – pracovníci operují se základy daně v řádech stamilionů korun. Pečlivá kontrola zadávaných dat je rovněž na místě. V bývalé pozici jsme v rámci příkazního řízení předepisovali pokuty v řádech desetitisíců až statisíců korun. V krajních případech v rámci správního řízení ZoL umožňoval uvalit pokutu až do výše 10 mil Kč. Daňové přiznání, resp. jejich samovyměření se nyní provádí čtvrtletně.

Otázka: „Které z Vašich rozhodnutí nebo chování nejvíce přispělo k tomu, že zadaný úkol dopadl úspěšně?“

Odpověď pro pozici A: „Jako společný jmenovatel pro všechny výše zmíněné činnosti můžeme zmínit schopnost vykonávat práci svědomitě a pečlivě. Ač se to nemusí zdát, mnoho věcí bylo řešeno poprvé, neexistovala metodika. Bylo nutné se podílet na tvorbě vyjádření a stanovisek, ze kterých vycházela následná činnost a rozhodovací praxe.“

Odpověď pro pozici B: „Samozřejmě kromě výše zmíněné pečlivosti má rovněž zásluhu komplexnější znalost právních předpisů a dalších předpisů, jejichž velikost je násobně vyšší než u pozice A. Díky těmto znalostem je možné efektivně a bez zbytečných průtahů a potenciálních potíží z neznalosti jednotlivých ustanovení vykonávat správu daně.“

Následně byly položeny doplňující otázky, které jsou v souladu s kompetenčními tématy v návaznosti na služební hodnocení. Cílem těchto otázek je upřesnit odpovědi na dříve kladené otázky a lépe tak identifikovat projevy chování na sledovaných pozicích.

Kompetence - Znalost právních předpisů:

Otázka: „Byla nutná ke splnění úkolu výborná znalost všech právních předpisů v rámci popisu pracovní činnosti? Znalosti kolika právních předpisů je nutné znát?“

Odpověď pro pozici A: „Byla nutná výborná znalost ZoL v celém svém rozsahu. Kontrolní činnost probíhala dle pravidel kontrolního řádu. Také jsme pracovali dle ustanovení správního řádu v případech správního a příkazního řízení.“

Odpověď pro pozici B: „Vykonávání kontrolní činnosti probíhá výlučně dle daňového řádu. Je nutná znalost části ZoL, týkající se odvodů. Nově se problematikou výběru daní zabývá o dani z hazardních her. Existuje relativně významný rozdíl mezi kontrolním a daňovým řádem zejména v kontextu vykonávaných procesů, dodržování lhůt, časové náročnosti, dokazování, atd. Důležitá je rovněž znalost podvojného účetnictví a s tím souvisejících zákonů.“

Kompetence – Komunikace a týmová práce a spolupráce:

Otázka: „Popište Vaši interní komunikaci v kontextu řešení jednotlivých úkolů.“

Odpověď pro pozici A: „Zadané úkoly bylo možné většinou řešit samostatně, popřípadě s kolegou, který byl členem kontrolní dvojice. Většina informací byla dostupná z informačních systémů a jiných dostupných podkladů.“

Odpověď pro pozici B: „Zejména provádění prvních daňových kontrol, místních šetření probíhalo se zkušenějšími pracovníky, kteří nám mentovali. Nabyté zkušenosti jsme se snažili navzájem sdílet. Rovněž k výsledkům analýz informací daňových subjektů bylo možné dojít více způsoby. Nejefektivnější způsob pro zpracování dat byl dále předáván dalším pracovníkům.“

Otázka: „Jak probíhala komunikace vůči daňovým subjektům, provozovatelům, kontrolovaným osobám, apod.“

Odpověď pro pozici A: „Provozovatelé měli zákonnou povinnost posílat určitý typ písemností prostřednictvím poskytovatelů poštovních služeb, popř. datovou zprávou. V případě nejasností probíhaly telefonické hovory. Protokoly o kontrole bylo možné předávat osobně. Docházelo tedy i k přímému kontaktu s provozovatelem. Ten mohl rovněž využít úřední dny pro nahlížení do spisů, apod. V případě kontrol v hernách a kasinech byli oslovováni přítomní majitelé prostorů, resp. přítomná obsluha, která byla ve vztahu k provozovateli na základě písemného pověření pověřena přijímat vklady, vyplácet výhry, apod. V jistých případech bylo nutné ujasnit si práva a povinnosti kontrolovaných osob, zejména povinnost poskytnout kontrolnímu orgánu součinnost.“

Odpověď pro pozici B: „I zde má daňový subjekt v rámci výzev či dokazování povinnost komunikovat se správcem daně. Lze zde nalézt zvýšenou potřebu komunikace s daňovým subjektem, zejména jedná-li se o intenzitu. Také je nutná spolupráce s Celní správou, jakožto aktuálním dozorovým orgánem, popř. s vyžádání si dalších podkladů, např. výpisů z bankovních účtů bank, apod.“

Kompetence - Osobní přístup a iniciativa:

Otázka: „Přemýšlel jste někdy nad existencí alternativních způsobů, jak dosáhnout cíle?“

Odpověď: „Ano, zejména u analytické činnosti, a to u obou pozic. Nicméně u pozice B je tato vlastnost zřetelnější. V rámci kontroly daňových přiznání, kdy je nutné ověřovat jednotlivé základy daně, se více než kdy jindy uplatní pokročilejší znalost MS Excel, popř. obdobných analytických nástrojů. Způsobů ověřování výsledků je několik a záleží na každém pracovníkovi, jakou cestou ověřuje přidělená data v rámci svěřené agendy. Někteří pracovníci rovněž využili své pokročilé znalosti v oblastech programování a vytvořili jednoduché skripty pro párování větších objemů dat.“

Otázka: „Je pro danou pozici nutné sledovat vývoj na trhu, popř. legislativní změny?“

Odpověď: „Ano, sledování trhu s hazardem bylo důležitější u pozice A, neboť s blížícím se přijetím účinností trojice zcela nových zákonů vztahujícím se k hazardním hrám docházelo ke konkretizaci budoucnosti dosavadních pracovníků pozic A a jejich budoucí náplně na pozici B. Zatímco u pozice A byl předmětem činnosti celý zákon o loteriích a jiných podobných hrách, u pozice B je upřednostňován právě jeden ze tří nových zákonů, a to zákon o dani z hazardních her, který definuje předmět a správu těchto daní. V současné době u pozice B je spíše důležité sledovat případné novely daňového řádu. Regulace

hazardního trhu je nyní v gesci Celní správy a z hlediska pozice B můžeme být pouze v roli pozorovatele.“

Kompetence - Přesnost a pečlivost:

Otázka: „Byly úkoly vypracovány věcně správně, tedy v souladu se zadáním?“

Odpověď: „Ano, u obou sledovaných pozic je velmi důležité, aby výstup byl v souladu s právními předpisy, věrně popisoval skutečnost. Důležité je také dodržování příslušných lhůt pro vyřizování písemností.“

Otázka: „Pokud ne, jaké byly následky?“

Odpověď: „Kontrolovaná osoba může namítat skutečnosti uvedené v protokolu. I přes vyřízení námitek je možné dále z jejich strany podat odpor. Obdobným způsobem lze toto chování nalézt i v daňovém řízení (pozice B).“

Otázka: „Jakým způsobem byla ověřována kontrola správnosti?“

Odpověď: „Všechny písemnosti, které jsou pracovníky vytvářeny, procházejí kontrolou přes zástupce vedoucího oddělení, po případných opravách následuje předání finální verze písemnosti vedoucímu oddělení, který písemnost v souladu s podpisovým řádem podepíše.“

Kompetence - Zvládání obtížných situací a řešení konfliktů:

Otázka: „Zažil(a) jste na těchto pozicích, kdy bylo zapotřebí chovat se asertivně?“

Odpověď pro pozici A: „V případě pozice A bylo riziko vzniku konfliktu větší. Zejména při nočních kontrolách a v herních střediscích vyloučených lokalit s pochybným zázemím bylo určitě na místě dbát zvýšené opatrnosti a případný konflikt objektivně a v klidu vyřešit.“

Odpověď pro pozici B: „U pozice B probíhají kontroly v rámci místního šetření a daňové kontroly nejčastěji v sídlech provozovatelů nebo přímo na příslušném úřadě. Schůzka je všech účastníkům předem známa. Je tedy bezpochyby, že úroveň prostředí a způsob komunikace je zcela na jiné úrovni než u pozice A.“

Kompetence - Správnost, rychlost a samostatnost:

Otázka: „Popište u jednotlivých pozic události, u kterých bylo nutné pracovat na více úkolech najednou?“

Odpověď pro pozici A: „Ano, u pozice A například pokud jste v rámci kontrol, kterých bylo cca 4 krát měsíčně, měl více zjištění najednou, bylo nutné tyto zjištění paralelně vyřizovat. Mezitím musel pracovník zadávat data z vyúčtování do výsledných tabulek. Denním chlebem bylo vyřizování došlých písemností různého rozsahu, s tím souvisí i vedení spisů (zakládání a rušení nových provozoven, včetně navedení těchto informací do informačního systému). K tomu průběžně chodily další podněty obcí či jiných úřadů.“

Odpověď pro pozici B: „U pozice B je možné vést více řízení v jednom okamžiku. Např. daňová kontrola u prvního subjektu a současně vyhledávací činnost nebo místní šetření u dalších subjektů. Zároveň probíhá komunikace s dalšími státními orgány, například s Celní správou ČR. Počátkem roku 2017, tedy při vzniku této pozice je kladen větší důraz na vykonávání dodatečných zpětných kontrol z důvodu uplynutí prekluze případných řízení.“

Otázka: „Dokázal jste vhodně určit priority a jejich systematické řešení svěřených úkolů? Pokud jste byl v časové tísní, jak jste si s nedostatkem času poradil?“

Odpověď: „Jak již bylo řečeno, úkolů, které bylo nutné na pozici A vyřídit a v termínu odevzdat, bylo dosti. Dílčích úkolů na pozici B je relativně méně. Nicméně rozsah, zejména daňových kontrol, je mnohonásobně větší než jednotlivá příkazní řízení, které jsme prováděli na pozici A. V obou případech záleželo na konkrétním jedinci, jak si rozvrhnul svou pracovní náplň dne, samozřejmě s ohledem na blížící se termíny. Jistou výhodou je pružná pracovní doba na pracovišti, kdy bylo v případě potřeby zůstat v zaměstnání déle. Ovšem plusové měsíční saldo se nepřevádí do dalšího období a jednoduše vznikl neproplacený přesčas.“

Konec rozhovoru.

V rámci vlastního pozorování zmiňme ještě další odborné vědomosti, které jsou nutné pro požadovaný výkon. Jak již bylo v rámci rozhovoru nastíněno, jde zejména o práci s různými SW, obecně řečeno - **počítačová způsobilost**, kterou můžeme zkonkretizovat na znalost ovládání kancelářského balíku MS Office, zejména práci v tabulkovém procesoru MS Excel a textovém editoru MS Word, kdy je na obou sledovaných pozicích nutná pokročilejší znalost tohoto programu.

Jedná se zejména o znalosti:

MS Excel – krom základních operací (zápis dat do tabulek, organizování dat, adresace buněk, formátování) také tvorba kontingenčních tabulek, vytváření pokročilejších funkcí, práce se seznamy.

MS Word – znalost formátování textu (odsazení, řádkování, zvýraznění), práce se styly, tvorba obsahů, efektivní práce s velkým obsahem dokumentů, využívání automatizačních nástrojů.

ADIS a SDSL – prvně jmenovaný systém užívaný napříč celou finanční správou. U pozice A byla používána výlučně část „EPI“, tedy evidence písemností. V těchto úlohách se došlé a vzniklé písemnosti vyřizovaly, odesílaly a dále předávaly v rámci jednotlivých agend. U pozice B jsou zpřístupněny nové moduly týkající se správy daní. Obsah, náročnost a struktura se zásadně liší od relativně jednoduchých úkonů při vyřizování písemností.

5.3.3. Fáze popisu a tvorby kompetencí

Smysl této fáze je takový, že ze získaných dat, v tomto případě rozhovoru, identifikujeme přítomné projevy chování, které vyústí v přítomnost daných kompetencí pro sledované pozice. Ty doplníme a spolu s předběžným seznamem kompetencí vytvoříme návrh kompetenčního modelu. Pro zachování objektivity a aplikovatelnosti je důležité vytvořit určitý standard – úrovně popisů jednotlivých kompetencí. Tyto úrovně by měly být od sebe jednoznačně odlišitelné. Pro tvorbu kompetenčních modelů v této práci použijeme 5 ti úrovnovou škálu, kdy:

Úrovně kompetencí:	Popis úrovně:
1	Slabá úroveň
2	Základní úroveň
3	Střední úroveň
4	Vysoká úroveň
5	Excelentní úroveň

Tabulka č. 5.1 - Úroveň kompetencí, vlastní zpracování.

Kromě úrovní je nutné si definovat tzv. **stupnice důležitosti**. Ty definují, jak je daná kompetence důležitá pro dosažení excelentní úrovně. V našem případě si určíme bodovou stupnici 1 - 4, kdy nejnižší hodnota znamená, že daná kompetence má pro dosažení excelentní úrovně minimální vliv a naopak. Více v tabulce níže:

Stupnice důležitosti:	Popis stupně důležitosti:
1	Kompetence je pro výkon na dané pracovní pozici relativně nedůležitá.
2	Kompetence je pro výkon na dané pracovní pozici méně důležitá.
3	Kompetence je pro výkon na dané pracovní pozici důležitá.
4	Kompetence je pro výkon na dané pracovní pozici nepostradatelná.

Tabulka č. 5.2 – Stupnice důležitosti, vlastní zpracování.

Konkrétní výčet a popisy úrovní jednotlivých kompetencí budou součástí kompetenčního modelu, jehož tvorba je obsahem následující fáze.

5.3.4. Fáze tvorby kompetenčních modelů

Výstupem této fáze bude návrh kompetenčního modelu obou pozic. Jako vstupní prvky použijeme předběžný seznam kompetencí, které vycházely ze služebního hodnocení a pomocí zpracování informací vycházejících z BEI rozhovoru tyto kompetence upravíme, popřípadě doplníme o další kompetence, které jsme z rozhovoru identifikovali. **Z poskytnutých informací, které byly obsahem rozhovoru, rovněž vyplynulo, že seznam kompetencí se pro obě pozice žádným výrazným způsobem neliší. Co je podstatné, je skutečnost, že bude znatelný rozdíl v úrovních kompetencí.**

Aktualizovaný (upravený) seznam kompetencí je nyní následující:

- a) **Znalost právních předpisů,**
- b) **komunikace,**
 - **komunikace na pracovišti,**
 - **komunikace se subjekty,**
- c) **týmová práce a spolupráce,**
- d) **osobní přístup a iniciativa,**
- e) **přesnost a pečlivost,**
- f) **řešení problémů,**
- g) **rychlost a samostatnost při provádění úkolů,**
- h) **počítačová způsobilost,**
 - **ovládání SW ADIS a IS SDSL,**
 - **ovládání MS Office.**

Kompetenci „komunikace“, která vychází z předběžného seznamu kompetencí, jsme v rámci vlastního pozorování a rozhovoru dále pro účely sledovaných pozic klasifikovali na „komunikaci na pracovišti“ a na „komunikaci se subjekty“. Důvod je takový, že projevy chování v těchto dvou různých situacích se navzájem od sebe liší zejména z hlediska formálnosti a také v místě, potažmo prostředí, kde je nutné své komunikační dovednosti přizpůsobit aktuálním situacím.

Tyto kompetence budou obsahem **komenčního modelu**, který je součástí **Přílohy č. 5**. V něm budou také definovány úrovně kompetencí 1 – 5, viz kapitola č. 5.3.3. Aby byl kompetenční model úplný, dalším neméně důležitým krokem je stanovení jednotlivých úrovní kompetencí a stupňů důležitosti. Tato bodová kombinace definuje určitou

normu - standard, který bychom mohli nazvat jako očekávanou úroveň, kterou na dané pozici od daného pracovníka požadujeme. Tyto informace zjistíme pomocí dotazníkového šetření, které bude odesláno k vyplnění dotčeným pracovníkům a také nadřízenému pracovníkovi – vedoucímu oddělení. Po obdržení zpětné vazby budou tyto informace zpracovány a nadále podrobeny srovnáním případného nesouladu s pohledem držitelů pozic a nadřízeného.

5.3.5. Fáze vyjasnění očekávání

V souladu s principem tvorby kompetenčního modelu (viz Obrázek č. 3.3) následuje tato další fáze, jejímž dílčím cílem je u předběžné podoby kompetenčního modelu stanovit jednotlivé úrovně a stupně kompetencí. Tato data vychází z dotazníkového šetření (viz Příloha č. 3 a Příloha č. 4), kde byly názory oslovených pracovníků kvantitativně zpracovány. Tento dílčí výstup bude konfrontován s názorem nadřízeného – vedoucího oddělení, který svým názorem získaná data zpřesní a poskytne svůj názor na věc. Následné rozdíly se pokusíme zdůvodnit a přehledně zobrazit v příslušné tabulce.

5.3.6. Vyjasnění úrovní kompetencí

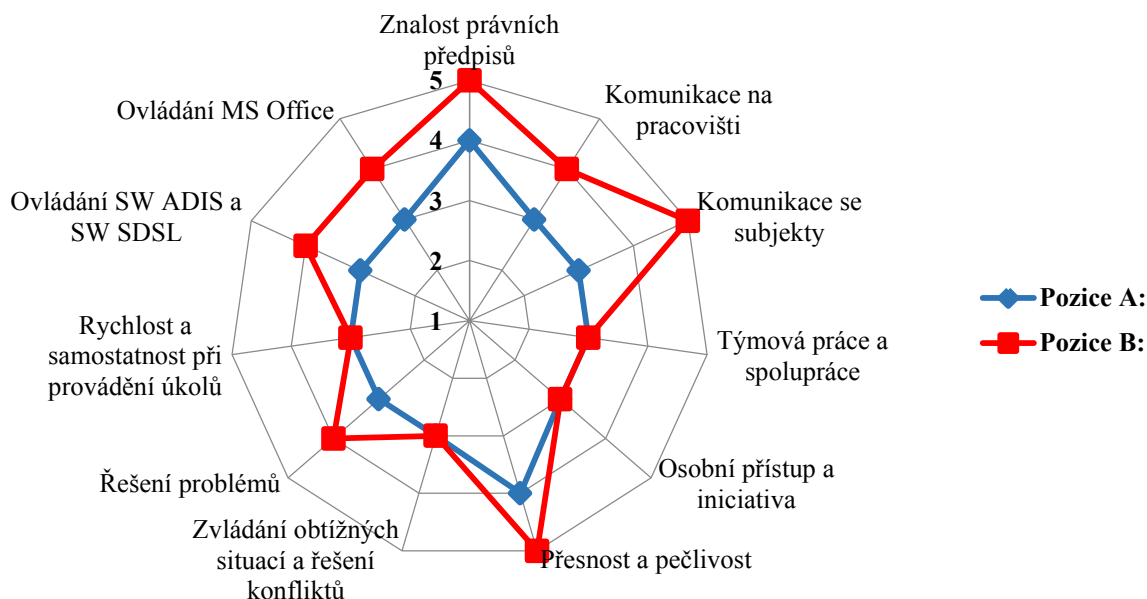
Název kompetence:	Pozice A:			Pozice B:		
	Z:	N:	Výsl:	Z:	N:	Výsl:
Znalost právních předpisů	3	4	↑ 4	4	5	↑ 5
Komunikace na pracovišti	3	3	→ 3	3	4	↑ 4
Komunikace se subjekty	3	3	→ 3	4	5	↑ 5
Týmová práce a spolupráce	2	3	↑ 3	4	3	↓ 3
Osobní přístup a iniciativa	2	3	↑ 3	4	3	↓ 3
Přesnost a pečlivost	2	4	↑ 4	4	5	↑ 5
Zvládání obtížných situací a řešení konfliktů	2	3	↑ 3	3	3	→ 3
Řešení problémů	3	3	→ 3	4	4	→ 4
Rychlost a samostatnost při provádění úkolů	3	3	→ 3	3	3	→ 3
Ovládání SW ADIS, SW SDSL	3	3	→ 3	4	4	→ 4
Ovládání MS Office	3	4	↓ 3	4	4	→ 4

Tabulka č. 5.3 – Srovnání úrovní kompetencí u obou pozic z pohledu zaměstnance a nadřízeného, vlastní zpracování.

Jak je z tabulky č. 5.3 patrné, názor nadřízeného se v úrovních jednotlivých kompetencí rozchází, ve většině případů je patrný nesoulad o jednu úroveň, a to jak o úroveň výš, tak v některých případech o úroveň níž. Argumentace nadřízeného v souvislosti s navrhovaným zvýšením úrovní kompetencí u Pozice A je takový, že z jeho úhlu pohledu byly výsledky dotazovaných pracovníků poněkud zkresleny tím, že například u kompetence „znalosti právních předpisů“ bylo u Pozice A oproti Pozici B nutné znát řádově méně legislativy, metodik a dalších podkladů, nicméně tento fakt se v žádném případě neodrazil od toho, aby pracovníci na Pozici A onu znalost jakýmkoliv způsobem zlehčovali, byť jak již bylo řečeno, množství se zásadně liší. Nadřízený rovněž navrhl zvýšení úrovně u Pozice A

u dalších kompetencí – „týmové práce a spolupráce“, „osobního přístupu a iniciativy“ a „zvládání obtížných situací a řešení konfliktů“ na úroveň 3. U kompetence „přesnost a pečlivost“ byla navržena dokonce úroveň vyšší o dva stupně. Zdůvodnění je obdobné jako u znalosti právních předpisů. Přítomnost kompetence „přesnosti a pečlivosti“ je dle názoru nadřazeného vysoce důležitá i u Pozice A, opět je ale nutno vzít v potaz skutečnost, na jakém množství úkolů lze tuto kompetenci aplikovat. U kompetence „ovládání MS Office“ byla naopak obhájena úroveň číslo 3 (střední úroveň). S tímto programovým vybavením v rámci pracovní činnosti pracují častěji zaměstnanci, a ti uvedli, že postačovala výše uvedená úroveň.

Také u Pozice B vznikl nesoulad napříč úrovněmi. V tomto případě jsou očekávání nadřazeného většinou také o úroveň vyšší. Nutno upozornit na trojici kompetencí na úrovni 5, které mezi sebou navzájem souvisí a je zde dle nadřazeného velká provázanost. Jde o „znalost právních předpisů“, „komunikaci se subjekty“ a „přesnost a pečlivost“. Situaci si lze představit na praktickém příkladu, kdy v rámci vykonávané agendy dochází k nejrůznějším jednáním. Daňový subjekt si například na základě zplnomocnění zplnomocní třetí osoby, nejčastěji nejrůznější daňové poradce či právníky. A zde je v rámci řízení nutná excelentní znalost dané problematiky, například problematika nahlížení do spisů, která má svá pravidla ukotvena v rámci několika ustanovení daňového řádu a s tím související komunikace se subjekty (právníky, poradci) se musí striktně dodržovat v návaznosti na zmíněný procesně právní zákon. O těchto skutečnostech dále musí být vyhotoveny nejrůznější dokumenty, opět nejčastěji úřední záznamy, které musí přesně reflektovat dané skutečnosti. Tento fakt nepřímo ovlivnil návrh na snížení úrovně kompetencí „týmové práce a spolupráce“ a „osobního přístupu a iniciativy“ o jednu úroveň, a to z důvodu vyšší intenzity a kladení důrazu na dodržování závazných pravidel a předpisů. Zde dle názoru nadřazeného ubyl prostor pro jakékoliv náznaky improvizace a také je mírně nutné jednak samostatněji.



Graf č. 5.1 – Porovnání úrovní jednotlivých kompetencí, vlastní zpracování.

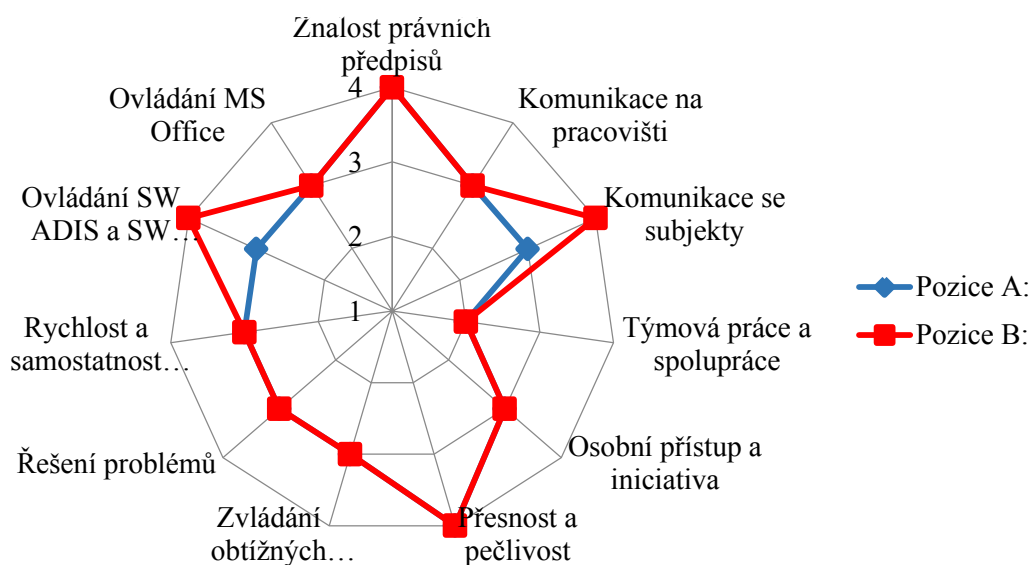
Graf č. 5.1 znázorňuje rozdíly úrovní kompetencí mezi dvěma sledovanými pozicemi. Pokud bychom vycházeli z předpokladu, že by počet kompetencí vynásobený maximem úrovní ($11 \times 5 = 55$) vyjadřoval maximální míru úrovně kompetencí, tedy 100 %, byla by míra požadované úrovně ve výši 64 % u Pozice A a 78 % u Pozice B.

5.3.7. Vyjasnění stupňů důležitosti

Název kompetence:	Pozice A:			Pozice B:		
	Z:	N:	Výsl:	Z:	N:	Výsl:
Znalost právních předpisů	3	4	↑ 4	4	4	→ 4
Komunikace na pracovišti	3	3	→ 3	3	3	→ 3
Komunikace se subjekty	2	3	↑ 3	3	4	↑ 4
Týmová práce a spolupráce	2	2	→ 2	3	2	↓ 2
Osobní přístup a iniciativa	3	3	→ 3	3	3	→ 3
Přesnost a pečlivost	2	4	↑ 4	4	4	→ 4
Zvládání obtížných situací a řešení konfliktů	3	3	→ 3	4	3	↓ 3
Řešení problémů	3	3	→ 3	3	3	→ 3
Rychlost a samostatnost při provádění úkolů	2	3	↑ 3	3	3	→ 3
Ovládání SW ADIS, SW SDSL	3	3	→ 3	3	4	↑ 4
Ovládání MS Office	2	3	↑ 3	3	3	→ 3

Tabulka č. 5.4 – Srovnání stupňů důležitosti u obou pozic z pohledu zaměstnance a nadřízeného, vlastní zpracování.

I zde došlo ke konfrontaci výsledků dotazníkového šetření vyplněnými držiteli pracovních pozic a nadřízeného. V tabulce č. 5.4 vidíme případné změny, které byly navrženy. Opět ve většině případů došlo k návrhu o zvýšení po jednom stupni, viz grafické znázornění šipek v patřičných směrech. V grafu č. 5.2 je již znázorněno srovnání prodiskutovaných (finálních) stupňů důležitosti u obou pozic.



Graf č. 5.2 – Porovnání stupňů důležitosti jednotlivých kompetencí, vlastní zpracování.

5.3.8. Fáze ověření a validace vytvořeného modelu

Cílem této předposlední fáze je, jak již názvu napovídá, finálně ověřit, zda vytvořené kompetenční modely co možná nejpresněji reflektují zkoumanou realitu. Zde je prostor pro případné korekce výkladů některých pojmů. V našem případě v rámci zpětné vazby ze strany nadřízeného se bude jednat o zpřesnění vymezení jednoho z pojmů v kompetenčním modelu, a to kompetence „znalosti právních předpisů“, kdy bude vymezení jednotlivých úrovní kompetencí upraveno tak, aby byl zohledněn výkon služby z hlediska komplexních znalostí v návaznosti na provázanost jednotlivých právních předpisů. Bohužel se přímo nepovedlo zohlednit fakt, že u těchto dvou pozic existuje značný rozdíl v rámci počtu, resp. celkového rozsahu znalostí požadovaných předpisů. Kromě této připomínky nebyly shledány ze strany zaměstnanců a nadřízeného další indicie, které by vedly k dalším korekcím kompetenčního modelu. Nutno podotknout, že jednotlivé kompetence byly již částečně validovány v rámci dotazování jednotlivých pracovníků a nadřízeného. Nyní je model připraven k případné implementaci.

5.3.9. Fáze implementace kompetenčního modelu do systému ŘLZ

V této závěrečné fázi se pokusíme vytvořit **návrh porovnání vzniklého kompetenčního modelu pro Pozici A a B k již zavedenému služebnímu hodnocení státních zaměstnanců v návaznosti na specifika bodového hodnocení obou přístupů**. Jak již bylo v kapitole č. 5.3.1. zmíněno, služební hodnocení vychází z bodového hodnocení několika oblastí, kdy je celkový výsledek definován pomocí vzorce(ů) v návaznosti na výši platové třídy. Vzorce reflektují jednotlivé váhy hodnocených oblastí. Výsledkem je konečné

bodové a následně i slovní hodnocení s vazbou na oblast odměňování, konkrétně na výši osobního příplatku.

U tvorby kompetenčního modelu jsme se setkali s dvojím vyobrazením hodnot – úrovní jednotlivých kompetencí a stupnici důležitostí. Po finálním definování stupnic důležitosti, které již budou závazné a neměnné, lze brát jako variabilní složku pouze jednotlivé úrovně kompetencí, které se mohou ve sledovaném období (na sledovaných pozicích) vychylovat v podobě zvýšení (dojde k výkonu překračující očekávání) nebo ke snížení úrovně (snížení výkonu) kompetencí. V tomto případě bude výsledek celkové bodové hodnocení jakožto součin, který lze matematickým zápisem zapsat jako:

$$\text{Bodové hodnocení KM} = \sum_{k=1}^n (\text{úroveň kompetence} * \text{důležitost kompetence})$$

n = počet kompetencí v kompetenčním modelu

Příklad bodového hodnocení pro Pozici B:

Název kompetence:	Úroveň kompetence:	Stupeň důležitosti:	Součin:
Znalost právních předpisů	5	4	20 b
Komunikace na pracovišti	4	3	12 b
Komunikace se subjekty	5	4	20 b
Týmová práce a spolupráce	3	2	6 b
Osobní přístup a iniciativa	3	3	9 b
Přesnost a pečlivost	5	4	20 b
Zvládání obtížných situací a řešení konfliktů	3	3	9 b
Řešení problémů	4	3	12 b
Rychlost a samostatnost při provádění úkolů	3	3	9 b
Ovládání SW ADIS, SW SDSL	4	4	16 b
Ovládání MS Office	4	3	12 b
Celkem:			145 b

Tabulka č. 5.5 - Výpočet bodového hodnocení Pozice B. Zdroj: Vlastní zpracování.

Na základě tohoto výpočtu vyšla hodnota pro Pozici A **109 b** a pro Pozici B **145 b**. Podobným způsobem si definujeme minimální a maximální hodnoty, které budou v souladu s bodovým rozpětím služebního hodnocení. Maximální hodnotou (180 b) se rozumí suma součinů teoretických maximálních hodnot jednotlivých úrovní kompetencí, stejným způsobem definujeme minimum (36 b). Vnitřní intervaly (rozpětí) byly vypočteny v souladu s Tabulkou č. 5.5.

$$\text{Max. body} = \sum_{k=1}^n (5 * \text{důležitost dílčí kompetence})$$

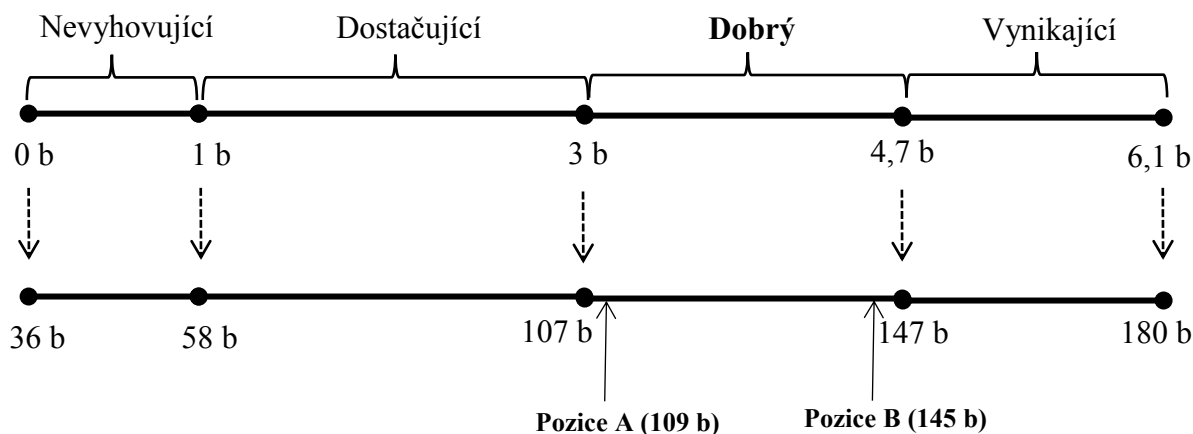
$$\text{Min. body} = \sum_{k=1}^n (1 * \text{důležitost dílčí kompetence})$$

n = počet kompetencí v kompetenčním modelu

Procentuální vyjádření vychází takto:

Výsledek hodnocení:	Rozpětí:	Kumulativně:	Bodový interval dle služebního hodnocení (b):
Nevyhovující	15 %	15 %	<0;0,89>
Dostačující	34 %	49 %	<0,9;2,99>
Dobrý	28 %	77 %	<3;4,69>
Vynikající	23 %	100 %	<4,7;6,1>
Celkem:	100 %	x	<0;6,1>

Tabulka č. 5.6 – % rozpětí jednotlivých výsledků hodnocení vůči celkové bodové škále. Zdroj: Vlastní zpracování.



Obrázek č. 5.1 – Srovnání bodových stupnic vůči služebnímu hodnocení.

Jak z Obrázku č. 5.1 vyplývá, obě pozice by se při porovnání se služebním hodnocením při definovaných úrovních a stupních důležitosti, byť při horním a dolním okraji, umístili s výsledkem „dobrý“, tedy za předpokladu, že by pracovník splňoval takové požadavky, které byly v předchozích krocích definovaly jako takové, které jsou žádoucí pro dosažení požadovaného výkonu na daných pozicích. Z rozdílu celkového bodového hodnocení na základě kompetenčních modelů rovněž vyplynulo, že požadavky na Pozici B jsou vyšší oproti požadavkům Pozice A, jedná se o rozdíl 36 bodů. **Lze tedy vyvodit dílčí závěr, že nároky na pozice kladené jsou nad úrovní „dostačujících“ výsledků s porovnáním se služebním hodnocením.**

6. Návrh kompetenčních modelů pro vybrané pracovní pozice a jejich využití v dané organizaci

Pomocí postupů podrobně uvedených v kapitole č. 5 jsme dospěli k návrhu kompetenčních modelů pro Pozici A a B. Ty jsme se také pokusili v rámci fáze implementace porovnat se služebním hodnocením v návaznosti na její bodovou škálu. Shrňme si, že v rámci tvorby kompetenčních modelů jsme na sledovaných pozicích dospěli k těmto závěrům:

- Kompetenční základna je shodná u obou pozic,
- došlo k nárůstu úrovně kompetencí u Pozice B u 7 položek oproti Pozici A,
- v rámci stupňů důležitosti došlo k nárůstu na Pozici B u 2 položek oproti Pozici A.

Název kompetence:	Úroveň kompetence:		Stupeň důležitosti:	
	Pozice A:	Pozice B:	Pozice A:	Pozice B:
Znalost právních předpisů	4	↑ 5	4	→ 4
Komunikace na pracovišti	3	↑ 4	3	→ 3
Komunikace se subjekty	3	↑ 5	3	↑ 4
Týmová práce a spolupráce	3	→ 3	2	→ 2
Osobní přístup a iniciativa	3	→ 3	3	→ 3
Přesnost a pečlivost	4	↑ 5	4	→ 4
Zvládání obtížných situací a řešení konfliktů	3	→ 3	3	→ 3
Řešení problémů	3	↑ 4	3	→ 3
Rychlost a samostatnost při provádění úkolů	3	→ 3	3	→ 3
Ovládání SW ADIS, SW SDSL	3	↑ 4	3	↑ 4
Ovládání MS Office	3	↑ 4	3	→ 3

Tabulka č. 6.1 – Srovnání úrovně kompetencí a stupňů důležitosti u sledovaných pozic, vlastní zpracování.

6.1. Využití kompetenčních modelů v organizaci

Vzniklý funkční kompetenční model může v organizaci posloužit několika způsoby. O této problematice bylo obecně poukázáno v teoreticko-ověřovací části, konkrétně v kapitole č. 3.6. Kromě využití v systému hodnocení, kdy jsme kompetenční model, respektive jeho konečný bodový výstup na základě součtu jednotlivých kombinací úrovní a stupňů důležitosti pokusili porovnat s již zavedeným služebním hodnocením s již definovanou bodovou stupnicí, nutno zmínit i následující skutečnost. V rámci tvorby této práce, potažmo kompetenčního modelu a definování jednotlivých kompetencí vyplynulo, že v rámci služebního hodnocení, byť okruh použitých kompetencí v něm použitých je relativně obsáhlý, tato činnost prakticky nereflektuje znalosti z oblasti počítačové způsobilosti. U těchto pozic byly tyto znalosti navíc dekomponovány za dva základní proudy, a to na znalost prostředí MS Office (zejména MS Excel) a znalost dalších informačních systémů, které jsou dle mého názoru na těchto referentských pozicích nepostradatelné. A právě touto znalostí může pracovník dosahovat výkonům na dalších kompetencích jako je „přesnost a pečlivost“ nebo „rychlost a samostatnost“ v návaznosti na elektronické výstupy dokumentů, dat, apod. Těch je drtivá většina a právě ony jsou rovněž základním pilířem pro komunikaci – nejčastěji s daňovými subjekty, obcemi, úřady, atd.

Kromě tohoto návrhu lze tento kompetenční model dále aplikovat na další oblasti, těmi v našem případě zejména jsou:

6.1.1. Vzdělání a rozvoj zaměstnanců

Po stanovení úrovně kompetencí u každého pracovníka by měl být v rámci ústního hodnocení shrnut skutečný stav věci – porovnání skutečných úrovní s úrovní požadovanou. V případě, že výsledek hodnocení bude pod mírou požadovaného výkonu, je vhodné probrat a analyzovat konkrétní odchylky. Ideálním způsobem je oboustranná dohoda a akceptování změny směrem k úrovni, která bude splňovat očekávání. V některých případech může postačovat určitá forma nasměrování nebo vypracování určitého plánu rozvoje, opět v korespondenci s hodnocením a vytyčených vzdělávacích cílů do dalšího období. V případě posílení odborných dovedností je možnost využít nejrozličnějších kurzů vzdělávání pořádané Finanční správou. Ty jsou rozděleny na tzv. kurzy vstupní pro nově příchozí zaměstnance a na kurzy průběžného vzdělávání pro stálé pracovníky. Jejich členění je dále rozděleno na několik podkategorií. Za zmínku stojí také aktualizací kurzy či semináře pořádané konkrétním odborem, kde jsou pracovníkům předávány nově nabyté znalosti, aplikace novelizací právních předpisů, aktuality v oboru, apod. V neposlední řadě je rovněž Finanční správou kladen důraz na vzdělávání formou e-learningových kurzů v prostředí Intranetu.

6.1.2. Výběr zaměstnanců

Vzhledem ke skutečnosti, že na sledovaném oddělení existuje neobsazené služební místo, lze vytvořený kompetenční model použít i pro tuto problematiku. Pro zjištění odborných kompetencí na námi definovaných úrovních je možné použít rozřazovací test s patřičnou mírou obtížnosti. Mezi jeho výhodami můžeme uvést relativně nízkou náročnost na tvorbu a zároveň rychlý a efektivní nástroj pro primární ověření základních vědomostí uchazečů o zaměstnání. Po případné eliminaci vyššího počtu uchazečů je možné zbylý výběr postoupit dále před výběrovou komisí, kde probíhá samotný přijímací pohovor. Při něm je dle mého názoru vhodné použití metody BEI (viz kapitola č. 3.3.5), zejména z toho důvodu, že pomocí minulého chování můžeme s jistou pravděpodobností předpokládat, že chování nastane v budoucnu.

Nutnou podmínkou pro identifikování kompetencí uchazečů je taktéž přítomnost kompetencí na straně hodnotitelů, tedy jejich schopnost rozhovor konstruktivně vést a objektivně posoudit vystupování uchazečů vůči požadovaným úrovním uvedených v kompetenčním modelu.

7. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navržení kompetenčních modelů pro dvě sledované pozice v organizaci. Cíl byl tímto splněn. Díky těmto dvěma modelům bylo možné porovnat požadavky kladené na pozici původní a pozici nové, na kterou byli původní pracovníci převedeni. U vzniklých rozdílů v rámci kompetencí je možno pracovat v kontextu vzdělávání a rozvoje, kdy je žádoucí zvýšené nároky na odbornost (ale i další dovednosti) pomocí organizačního vzdělávání a individuálního rozvoje dále prohlubovat. Kompetenční modely, respektive kompetenční model pro nově vzniklou pozici může rovněž sloužit jako podklad pro výběrové řízení, a to díky výčtu kompetencí a jejich důležitostí. Tímto může být přijímací rozhovor veden efektivněji z hlediska identifikování kompetencí potřebných na dané pozici. V této práci jsme se také pokusili porovnat již zavedené služební hodnocení k nám vytvořenými kompetenčními modely a jejich vyhodnocením v podobě srovnání bodového hodnocení.

Po úvodu, kde byl definován cíl práce, následovala další kapitola s výčtem použitých metod, jejich popisem a odkazem na aplikaci v různých částech této práce.

Obsahem třetí kapitoly byl popis teoretických východisek v oblastech kompetencí a kompetenčních modelů. Kapitola se zaměřovala na definování základních koncepcí této problematiky směrem ke komplexnějším pojmům, jejich průběhům, způsobům měření a aplikací napříč systémem řízení lidských zdrojů.

Čtvrtá kapitola se nesla ve znamení představení organizace jako takové, zejména její organizační struktury. Vzhledem k tomu, že se jednalo o představení státní organizace, její vznik je podložen příslušnými právními předpisy. Výčet důležitých informací z nich vycházejících byl rovněž v této kapitole zmíněn.

Stěžejním obsahem této práce byla kapitola pátá, která je složena a vychází, jak již bylo v této práci několikrát upozorněno, z 8 jednotlivých po sobě jdoucích fází, které je vhodné ctít při utváření kompetenčních modelů. Nejdůležitějším výstupem této kapitoly byl kompetenční model pro dvě sledované pozice v organizaci spolu s definovanými úrovněmi kompetencí a stupňů důležitosti. Ty byly následně porovnávány. Mezi dalšími dílčími výstupy můžeme zmínit podrobný popis obou pracovních pozic.

V předposlední šesté kapitole byl výstup kapitoly páté zhodnocen z pohledu možností aplikování kompetenčních modelů v organizaci a taktéž byl zrekapitulován výsledek vytvořených kompetenčních modelů.

Seznam použité literatury

Monografie:

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012. ISBN 0749465514.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-09-1.

BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Přeložil Dana LISÁ. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.

BOYATZIS, Richard E. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: J. Wiley, 1982. ISBN 0-471-09031-X.

BRENNER, Doris a Frank BRENNER. *Poznejte své silné a slabé stránky: základ úspěšného stanovení cílů a plánů v kariéře*. Praha: Grada, 2008. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2691-5.

BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-155-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

HORVÁTHOVÁ, Petra et al., 2014. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. ISBN 978-80-248-3554-9.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3259-6.

KIROVOVÁ, Iva. *Organizační chování*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015-. ISBN 978-80-248-3845-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-463-5.

KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing. 1996. ISBN 80-7169-250-6.

TOLLEY, Harry a Robert WOOD. *How to succeed at an assessment centre: essential preparation for psychometric tests, group and role-play exercises, panel interviews, and presentations*. 3rd ed., [rev.]. Philadelphia: Kogan Page, 2011. ISBN 9780749462284.

TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-556-0.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Elektronické zdroje:

Assessment centrum a Development centrum AC/DC. Realcoaching [online]. [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://www.realcoaching.cz/assessment-sekce/assessment-development-centrum-acdc-ac-dc/>

Kompetenční modely ve firmách v ČR. HR Monitor® [online]. [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: http://www.hrmonitor.cz/Media/Default/Page/HR_Monitor_IV_Kompetencni_Modely.pdf

Nejčastější chyby při výběru spolupracovníků. Daňáři online: Portál daňových poradců a profesionálů [online]. [cit. 2016-12-30]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d34331v43824-nejcastejsi-chyby-pri-vyberu-spolupracovniku/>

Řízení podle kompetencí (Management by Competencies). Management Mania [online]. [cit. 2016-12-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-podle-kompetenci>

České firmy se chystají na boj o miliardy z online kasin [online]. Sázení.cz [cit. 25.10.2016]. Dostupné z: <http://www.sazeni.cz/ceske-firmy-se-chystaji-na-boj-o-miliardy-z-online-kasin-ag1997/>

Behavioral Event Interview [online]. Asystems.as [cit. 05.01.2017]. Dostupné z: <http://cz.asystems.as/sluzby/behavioral-event-interview>

Informace pro státní zaměstnance [online]. Ministerstvo vnitra České republiky [cit. 20.03.2017]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/sluzebni-hodnoceni.aspx>

Nařízení vlády č. 134/2015 Sb. [online]. Zákony pro lidi [cit. 20.03.2017]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2015-134>

Organizační struktura SFÚ [online]. Finanční správa [cit. 20.03.2017]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/organy-financni-spravy/specializovany-financni-urad/organizacni-struktura-sfu>

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek č. 3.1 – Hierarchický model struktury kompetence

Obrázek č. 3.2 – Životní cyklus kompetencí

Obrázek č. 3.3 – Proces 360 ° hodnocení kompetencí

Obrázek č. 4.1 – Schéma organizační struktury ke dni 31.12.2016

Obrázek č. 4.2 – Schéma organizační struktury ke dni 1.1.2017

Obrázek č. 5.1 – Srovnání bodových stupnic vůči služebnímu hodnocení.

Seznam tabulek

Tabulka č. 3.1 – Pozitiva aplikace kompetenčního modelu v organizaci

Tabulka č. 5.1 – Úroveň kompetencí

Tabulka č. 5.2 – Stupnice důležitosti

Tabulka č. 5.3 – Srovnání úrovní kompetencí u obou pozic z pohledu zaměstnance a nadřízeného

Tabulka č. 5.4 – Srovnání stupňů důležitostí u obou pozic z pohledu zaměstnance a nadřízeného

Tabulka č. 5.5 - Výpočet bodového hodnocení Pozice B

Tabulka č. 5.6 – % rozpětí jednotlivých výsledků hodnocení vůči celkové bodové škále

Tabulka č. 6.1 – Srovnání úrovní kompetencí a stupňů důležitostí u sledovaných pozic

Seznam grafů

Graf č. 3.1 – Využití kompetenčního modelu

Graf č. 3.2 – Důvody nenasazení KM v praxi

Graf č. 3.3 – Výčet potenciálních obav z nasazení KM

Graf č. 5.1 – Porovnání úrovní jednotlivých kompetencí

Graf č. 5.2 – Porovnání stupňů důležitosti jednotlivých kompetencí

Seznam zkratek

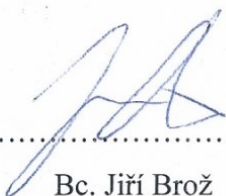
ADIS	Automatizovaný daňový informační systém
BEI	Behavioural Events Interview
DŘ	Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád
EPI	Evidence písemností
FS	Finanční správa
KM	Kompetenční model
KŘ	Zákon č. 255/2012 Sb., o kontrole (kontrolní řád)
OKDzH	Oddělení kontroly daně z hazardu
OSD	Oddělení státního dozoru
PT	Platová třída
SDSL	Informační systém: Státní dozor nad sázkami a loteriemi
SFÚ	Specializovaný finanční úřad
SŘ	Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád
SW	Software
ZoDzHH	Zákon č. 187/2016 Sb., o dani z hazardních her
ZoHH	Zákon č. 186/2016 Sb., o hazardních hrách
ZoL	Zákon č. 202/1990 Sb., o loteriích nebo jiných podobných hrách

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 20.4.2017



.....
Bc. Jiří Brož

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Popis pracovního místa A

Příloha č. 2 – Popis pracovního místa B

Příloha č. 3 – Dotazník (stanovení úrovní kompetencí)

Příloha č. 4 – Dotazník (stanovení stupňů důležitostí)

Příloha č. 5 – Kompetenční model pro Pozici A a Pozici B

Přílohy

Příloha č. 1 – Popis pracovního místa A

Název pracovní pozice:	Referent správy daní.
Služební zařazení:	Sekce státního dozoru – Odbor kontroly loterií – Oddělení státního dozoru.
Doba výkonu služby:	Doba nástupu až do 31.12.2016.
V rámci služebního zařazení zaměstnanec vykonává zejména tyto činnosti:	<p>Provádí výkon státního dozoru nad provozováním loterií a jiných podobných her podle ZoL. Dozorová činnost nad dodržováním zákonných ustanovení a dalších podmínek provozování stanovených v povolení.</p> <p>Kontrola dodržování dalších ustanovení, zejména zákona č. 253/2008 Sb., o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu u provozovatelů sázkových her v kasinu.</p> <p>Vyhledává informace o provozování nepovolených loterií a jiných podobných her. Sleduje vývoj na trhu loterních a sázkových technologií.</p> <p>Provádí další činnosti a dílčí úkony související se správou daní, zpracovává podklady a vytváří přehledy jednotlivých výstupů informačních systémů v rámci svěřené agendy.</p> <p>Ve stanovených případech za zjištěné správní delikty zpracovává písemné příkazy k uložení pokuty dle zákona č. 500/2004 Sb., správní řád. Dále zpracovává odborná stanoviska potřebná pro správní řízení v návaznosti na výsledky kontrolní činnosti vedené dle zákona č. 255/2012 Sb., o kontrole (kontrolní řád).</p> <p>Poskytuje součinnost v oblasti správy daní a dále spolupracuje s orgány obcí, s orgány činnými v trestním řízení a s jinými správními orgány.</p>
Pracovní podmínky systemizovaného místa, dle nařízení vlády č. 304/2014 Sb:	Vykonává práce se značnou mírou neuropsychické zátěže spočívající ve výkonu státního dozoru nad provozováním loterií a podobných her. Tyto práce jsou spojené s ochranou zájmu státu nebo s ochranou a zajišťováním veřejných zájmů a může při nich dojít k ohrožení života, zdraví nebo jiným závažným rizikům.
SW dovednosti:	MS Office (Word, Excel, Outlook) SW SDSL SW ADIS (část EPI)

Příloha č. 2 – Popis pracovního místa B

Název pracovní pozice:	Referent správy daní.
Služební zařazení:	Sekce nefiskálních agend – Odbor kontroly daně z hazardu – Oddělení kontroly daně z hazardu
Doba výkonu služby:	1.1.2017 - dosud
V rámci služebního zařazení zaměstnanec vykonává zejména tyto činnosti:	<p>Provádí zanesení daně tvrzené daňovými subjekty samovyměřením nebo samodoměřením do evidence daní, provádí doměření daně, případně předepisuje příslušenství daní včetně pořádkových pokut.</p> <p>Vykonává postupy k odstranění pochybností ohledně údajů uvedených daňovým subjektem v daňovém přiznání k dani z hazardních her.</p> <p>Provádí daňovou kontrolu u daňových subjektů - provozovatelů hazardních her.</p> <p>Vyřizuje a zpracovává stanoviska k opravným prostředkům v rozsahu své působnosti.</p> <p>Provádí vyhledávací činnost včetně místního šetření. Současně vykonává doplňkově – analytickou činnost podporující efektivitu daňových kontrol.</p> <p>Zajišťuje mezinárodní spolupráci při správě daní a zpracovává souhrnná hlášení pro potřeby systému výměny informací v rámci EU.</p> <p>Spolupracuje s dalšími útvary SFÚ, případně zpracovává stanoviska na vyžádání pro řízení jinými útvary.</p> <p>Tyto činnosti pracovník vykonává zejména v souladu se zákonem č. 187/2016 Sb., o dani z hazardních her a zákonem č. 280/2009 Sb., daňový řád.</p>
SW dovednosti:	<p>MS Office (Word, Excel, Outlook)</p> <p>SW SDSL</p> <p>SW ADIS (část EPI, Správa a evidence jednotlivých daní, registry)</p>

Popis společný pro obě pozice:

Požadované vzdělání:	<p>9. PT - vyšší odborné vzdělání nebo střední s maturitou.</p> <p>10. PT - vysokoškolské (bakalářské) vzdělání nebo vyšší odborné.</p> <p>11. PT - vysokoškolské (magisterské) vzdělání nebo bakalářské.</p>
Obory státní služby:	<p>Daně, poplatky a jiná obdobná peněžitá plnění.</p> <p>Loterie a jiné podobné hry.</p>

Příloha č. 3 – Dotazník (stanovení úrovní kompetencí)

(Pozn. autora: Tento dotazník byl zaslán jak pracovníkům, tak i nadřízenému).

Dobrý den,

prosíme o vyplnění dotazníku týkajícího se problematiky kompetencí na našich pozicích. V rámci rozhovorů a vlastního pozorování byl definován níže uvedený výčet kompetencí.

Vzniklý kompetenční model se skládá ze seznamu kompetencí a popisu jednotlivých úrovní, kdy:

Úroveň kompetencí:	Popis stupně důležitosti:
1	Slabá úroveň
2	Základní úrovně
3	Střední úroveň
4	Vysoká úroveň
5	Excelentní úroveň

Předmětem výzkumu je analyzování dvou pozic, a to:

Pozice A: Činnost pracovníka na Oddělení státního dozoru (do 31.12.2016)

Pozice B: Činnost pracovníka na Oddělení kontroly daně z hazardu (od 1.1.2017)

Prosím, zaškrtněte u jednotlivých kompetencí takovou úroveň, kterou si myslíte, že by měl pracovník na dané pozici disponovat.

		Popis úrovně	Pozice A	Pozice B
Znalost právních předpisů	1	Státní zaměstnanec většinou projevuje pouze povrchní znalosti právních předpisů, stanovených postupů, nároků a pravidel bezprostředně nutných pro výkon státní služby ve svém oboru služby. Je schopen jejich aplikace obvykle pouze s asistencí.		
	2	Státní zaměstnanec ve většině případů projevuje znalosti právních předpisů, stanovených postupů, nároků a pravidel potřebných pro výkon státní služby ve svém oboru služby, které v kontextu využívá i v praxi.		
	3	Státní zaměstnanec projevuje znalosti právních předpisů, stanovených postupů, nároků a pravidel potřebných pro výkon státní služby ve svém oboru služby, které v kontextu využívá i v praxi.		
	4	Státní zaměstnanec ve většině případů využívá komplexní znalosti právních předpisů, stanovených postupů, nároků a pravidel potřebných pro výkon státní služby.		
	5	Státní zaměstnanec projevuje komplexní znalosti právních předpisů, stanovených postupů, nároků a pravidel potřebných pro výkon státní služby, které plně		

		využívá v praxi.		
Komunikace na pracovišti	1	Formulování myšlenek je značně problematické. Schopnost naslouchat druhým je omezená, nezáměrně udržování konstruktivních vztahů, předávání informací ostatním je nahodilé, sporadické a se značnou mírou nejistoty.		
	2	Formulování myšlenek je pro něj obtížné, mívá problémy s nasloucháním, ovšem konstruktivní vztahy se snaží konstruktivně udržovat. Informace předává ostatním pouze na vyžádání jeho reakce na nečekané situace nelze příliš předvídat.		
	3	"V běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky na pracovišti. Naslouchá ostatním bez větších zádrhelů, sdílí informace, reaguje přiměřeně na vzniklou situaci, jeho komunikace nemusí být vždy přesvědčivá. Vztahy na pracovišti se snaží udržovat."		
	4	Formulování myšlenek a jejich prezentace je na vysoké úrovni. Na vyslyšenou informaci dokáže přesně a jasně formulovat odpověď. Informace předává spolehlivě, bez připomenutí. Pomáhá rozvíjet vztahy na pracovišti.		
	5	Formulování myšlenek je na vynikající úrovni. Aktivně vstupuje do diskuse, od spolupracovníků jejich názory vhodně získává a pracuje s nimi. Konflikty dokáže vhodně usměrňovat a dojít k objektivnímu závěru. Sdílení informací je bezproblémové. Vztahy se snaží aktivně rozvíjet.		
Komunikace se subjekty	1	Při komunikaci s externími subjekty vykazuje v ústní, tak i písemné formě stylistické a gramatické chyby. Formulace myšlenek je velmi obtížná. Je nutná korekce. Dochází k nepochopení obou stran.		
	2	Formulace textu při komunikaci se subjekty je pro něj často obtížné. Je nutná důkladná zpětná kontrola. Obvykle se vyjadřuje jasně, přesně a výstižně, jeho projev je obvykle srozumitelný. Komunikace je vedena pouze v nezbytném rozsahu. V jeho výstupech se mohou objevit nedostatky, které po upozornění spolupracovníků odstraní.		
	3	Písemné reakce na běžně přijaté zprávy subjektů zpracovává srozumitelně a věcně, občas mu uniknou písemné chyby. Ústní komunikace probíhá bez problémů, formulace řešené problematiky je jasně pochopitelná, vztahy se subjekty se snaží kultivovat.		
	4	Odpovědi subjektů zpracovává bez větších potíží, a to i ve složitějších případech, v případě potřeby vyhledá pomoc a radu. Se subjekty pravidelně komunikuje. Komunikace je vedena bezproblémově se snahou o efektivní kultivaci vztahů se subjekty.		
	5	I ve složitých případech jeho písemné výstupy vykazují bezchybný stav s minimálními případnými úpravami. Komunikace se subjekty je na vynikající úrovni, projev je naprosto srozumitelný a věcný včetně vidiny bezchybné budoucí spolupráce.		

Týmová práce a spolupráce	1	Zřídka přispívá k dosažení společných cílů. Je spíše pasivní. Pomůže pouze tehdy, je-li o to požádán, navíc s výhradami.		
	2	Většinou přispívá k dosažení společných cílů. Spolupracovníkům v případě potřeby pomáhá a nabízí podporu. Pokud je požádán, zapojuje se i do týmové práce, kterou respektuje.		
	3	Přispívá k dosažení společných cílů, pomáhá kolegům a podporuje je. Do týmových aktivit se běžně zapojuje. Je si vědom společně vynaloženého úsilí, kterého je součástí.		
	4	Významnou mírou přispívá k dosažení společných cílů. Krom motivace kolegů jim nabízí i dobrovolnou pomoc a je ochoten převzít částečnou zodpovědnost.		
	5	Pravidelně a aktivně přispívá k dosažení společných cílů, motivuje tým. Ochotně pomáhá kolegům. I v krizových situacích dokáže tým povzbudit a je schopen na sebe převzít zodpovědnost.		
Osobní přístup a iniciativa	1	Zřídka přijímá nové přístupy, inovace a myšlenky. Nemá snahu dobrovolně prohlubovat svou odbornost, nové informace přijímá jen pasivně, používá jen obvyklé postupy a metody. I přes asistenci vyžaduje k dosahování požadovaného výkonu dlouhodobou adaptaci a asistenci.		
	2	Vyžadují-li to okolnosti, většinou přijímá nové přístupy, inovace a myšlenky. Pokud mu jsou poskytnuty informace, prohlubuje si svou odbornost. Nejčastěji volí obvyklé postupy a metody. K dosahování požadovaného výkonu může vyžadovat krátkodobou adaptaci a asistenci. Změny stereotypu vedou k delší adaptaci.		
	3	Běžně přijímá nové přístupy, inovace a myšlenky. Prohlubování odbornosti a aktivní vyhledávání informací bere jako pravidelnou, periodickou činnost nutnou pro vykonávání dané pozice. Volí obvyklé postupy a metody, avšak pomocí inovačního myšlení dokáže dosáhnout požadovaného výkonu efektivněji. Přizpůsobování se změnám mu většinou nedělá obtíže.		
	4	Většinou přijímá nové přístupy, inovace a myšlenky. Svou odbornost si aktivně prohlubuje. Přítomností originálního a inovativního myšlení mu umožňuje vykonávat nadstandardní výkon. Přizpůsobování se změnám bere jako běžnou součást služby.		
	5	Bez problémů akceptuje nové přístupy, inovace a myšlenky. Prohlubování své odbornosti bere jako samozřejmost a závazek vůči organizaci. Pomocí inovačního myšlení ve většině případů dokáže podat nadstandardní výkon. I změny většího charakteru akceptuje bez potíží.		
Přesnost a pečlivost	1	Svěřeně úkoly neplní často ve shodě se zadáním. Jeho výstupy jsou vypracovány nedůsledně, často pouze rámcově bez ohledu na detaily.		

	2	Svěřené úkoly plní většinou ve shodě se zadáním. Jeho výstupy jsou vypracovány s pečlivostí, většinou s ohledem na detaily.		
	3	Svěřené úkoly plní ve shodě se zadáním. Jeho výstupy jsou vypracovány s pečlivostí s ohledem na detaily.		
	4	Svěřené úkoly plní ve shodě se zadáním. Jeho výstupy jsou vypracovány s vysokou pečlivostí s důrazem na detaily.		
	5	Svěřené úkoly plní v maximální shodě se zadáním. Jeho výstupy jsou vypracovány s vysokou pečlivostí a s důrazem na jednotlivé detaily, které podtrhují celkový dojem z odvedené práce.		
Zvládání obtížných situací a řešení konfliktů	1	Zřídka zvládá obtížné situace bez výrazných projevů emocí. Může se dostávat do konfliktů.		
	2	Obvykle zvládá obtížné situace bez nepřiměřených projevů emocí. Konfliktům se snaží předcházet, nastalé napomáhá řešit, obvykle usiluje o toleranci a přihlíží k důstojnosti dalších stran.		
	3	Zvládá obtížné situace bez nepřiměřených projevů emocí. Konfliktům se snaží předcházet, nastalé řeší samostatně, přičemž obvykle zůstává tolerantní a přihlíží k důstojnosti protistrany.		
	4	Většinou konstruktivně reaguje na neúspěch či frustraci. Svým jednáním většinou kultivuje své okolí, v případě konfliktu snižuje napětí, snaží se zachovávat klid, zůstat tolerantní, je však zásadový a složitým situacím se nevyhýbá.		
	5	Konstruktivně reaguje na neúspěch či frustraci i v obtížných situacích. Konflikty nevyvolává, zachovává klid, je tolerantní, ovládá se, vyhýbá se přehnaným reakcím, disponuje přirozenou autoritou.		
Řešení problémů	1	Zřídka správně analyzuje a identifikuje daný problém. Reálné řešení a možnou implementaci navrhne pouze za dopomoci ostatních. Případné následné změny mohou zavinit další problém.		
	2	Většinou správně analyzuje a identifikuje daný problém. Je schopen navrhnout reálné řešení a možnou implementaci, byť s možnou asistencí. Přizpůsobení dalším změnám je možné, ovšem také s případnou asistencí.		
	3	Správně analyzuje a identifikuje problémy, je schopen navrhnout reálná řešení, ty následně vhodně implementovat a podle potřeby je přizpůsobit reálným podmínkám.		

	4	Problémy analyzuje a identifikuje správně, obvykle i ty složité. Správně je vyhodnotí a navrhne reálné řešení, a to i ve složitějších situacích a podle potřeby jej přizpůsobí změněným podmínkám.		
	5	Všechny problémy i v obtížných situacích analyzuje a identifikuje správně. Správně je rovněž vyhodnotí a navrhne reálné řešení. I přes potenciální mnohdy i radikální změny dokáže řešení problému přehodnotit a v případě nutnosti přijmout taková opatření, která zamezí dalším problémům.		
Rychlost a samostatnost při provádění úkolů	1	Obvykle nemá rozvrženy jednotlivé služební úkoly, při jejich provádění zřídka postupuje systematicky, příliš nesleduje, jak v práci pokročil, o svém pokroku vedení informuje zřídka, i když by to bylo žádoucí. Zřídka je schopen úspěšně řídit nebo provádět více než jeden projekt či úkol, pokud mu není poskytnuta další asistence.		
	2	Má rozvrženy jednotlivé služební úkoly a při jejich provádění postupuje většinou systematicky, má přehled o tom, jak v práci pokročil, o dosaženém pokroku informuje vedení, je-li to žádoucí. Většinou je schopen řídit nebo provádět více než jeden projekt či úkol zároveň, někdy ovšem vyžaduje asistenci.		
	3	Má rozvrženy jednotlivé služební úkoly a při jejich provádění postupuje systematicky, má přehled o tom, jak v práci pokročil, o dosaženém pokroku informuje vedení, je-li to žádoucí. Většinou je schopen úspěšně řídit nebo provádět více než jeden projekt či úkol zároveň, a to bez další asistence.		
	4	I v obtížných situacích má rozvrženy jednotlivé služební úkoly a při jejich provádění postupuje systematicky. Má přehled o tom, jak v práci pokročil, je-li to žádoucí, o dosaženém pokroku informuje vedení. Je schopen nezávisle úspěšně řídit nebo provádět více než jeden projekt či úkol zároveň. Vykonává státní službu nad rámec standardů kvality uplatňovaných v daném úřadu."		
	5	I v obtížných situacích má rozvrženy jednotlivé služební úkoly a při jejich provádění postupuje systematicky. I ve velmi složitých případech má přehled o tom, jak v práci pokročil, o dosaženém pokroku informuje vedení, je-li to žádoucí. Je schopen nezávisle úspěšně řídit nebo provádět více projektů či úkolů zároveň, a to i v komplikovaných situacích a ve velmi naléhavých termínech.		
Ovládání SW ADIS a SW SDSL	1	S výhradami se dokáže zorientovat v prostředí systémů. Je schopen základních úkonů, jako je vkládání a editace dat, převzetí a vyřizování písemností. Zadávání složitějších operací je doprovázeno s určitou mírou chybovosti.		
	2	Ovládá většinu nabízených funkcí. Má základní znalosti o jednotlivých funkcích modulů systémů, avšak ke své práci používá jen některé jejich části. Data jsou zadávána s minimální chybovostí.		

	3	Ovládá většinu nabízených funkcí. Jednotlivé moduly systémů aktivně využívá. Dokáže vyhledat požadované informace a skloubit je do souvislostí a případných vztahů k ostatním datům. Vstupní data zadává konzistentně a bez známek chybovosti.		
	4	Práce s jednotlivými moduly je na nadprůměrné úrovni. Pracovník je schopen pracovat i s méně častými procedurami. V případě zastupování je schopen pracovat s rozšířenými funkcemi a právy.		
	5	Ovládání těchto informačních systémů je na vynikající úrovni. Pracovník ovládá všechny nabízené funkce, lze jej považovat za určitého garanta daného programu.		
Ovládání MS Office	1	Zvládá pouze elementární úkony spojené s ovládáním programu. I práce se základními nástroji jako je formátování, tvorba stylů a tvorba tabulek mu dělá problémy. Výstup není konzistentní a výsledky nemusí být pravdivé.		
	2	Ovládá práci bez větších problémů. Dokáže se zorientovat v uživatelském prostředí. Běžné kancelářské úkony jako je tvorba tabulek, formátování, stylizace textu mu v drtivé většině nedělají problém. V určitých, méně častých případech je nutná pomoc druhých.		
	3	Ovládá práci s programy dostačující většině kancelářské práce. Je schopen řešit běžné kancelářské úkony. V částečné míře využívá i pokročilejší funkce (vzorce, filtrování, podmíněné formátování), avšak dosažení výsledku nemusí být zaručeno.		
	4	Bez problémů ovládá kancelářské nástroje včetně pokročilých funkcí. Práce s velkým objemem dat, filtrování obsahu, kontingenční tabulky nebo podmíněné formátování je běžnou součástí činnosti. V případě složitého problému aktivně uvažuje nad možnými variantami řešení.		
	5	Zvládá na vynikající úrovni všechny z nabízených funkcí a je schopen s těmito funkcemi efektivně pracovat a kombinovat je. Pokročilé nástroje používá pravidelně. Nad problematikou aktivně uvažuje, porovnává přínosy. Je schopen přijít k výsledku více způsoby, upřednostňuje ten nejefektivnější z nich.		

Děkujeme za vyplnění!

Příloha č. 4 – Dotazník (stanovení stupňů důležitosti)

(Pozn. autora: Tento dotazník byl zaslán jak pracovníkům, tak i nadřízenému).

Dobrý den,

prosíme o vyplnění dotazníku, jehož předmětem je stanovení důležitostí jednotlivých kompetencí pro sledované pozice, a to:

Pozice A: Činnost pracovníka na Oddělení státního dozoru (do 31.12.2016)

Pozice B: Činnost pracovníka na Oddělení kontroly daně z hazardu (od 1.1.2017)

Pohybujeme se na čtyřbodové škále, kdy:

Stupnice důležitosti:	Popis stupně důležitosti:
1	Kompetence je pro výkon na dané pracovní pozici relativně nedůležitá.
2	Kompetence je pro výkon na dané pracovní pozici méně důležitá.
3	Kompetence je pro výkon na dané pracovní pozici důležitá.
4	Kompetence je pro výkon na dané pracovní pozici nepostradatelná.

Název kompetence:	Stupeň důležitosti:	
	Pozice A:	Pozice B:
Znalost právních předpisů		
Komunikace na pracovišti		
Komunikace se subjekty		
Týmová práce a spolupráce		
Osobní přístup a iniciativa		
Přesnost a pečlivost		
Zvládání obtížných situací a řešení konfliktů		
Řešení problémů		
Rychlost a samostatnost při provádění úkolů		
Ovládání SW ADIS, SW SDSL		
Ovládání MS Office		

Příloha č. 5 – Kompetenční model pro Pozici A a Pozici B									
Typ kompetence:	Název kompetence:	Úroveň kompetence:					Stupnice důležitosti:		
		1	2	3	4	5	Pozice A:	Pozice B:	Úroveň kompetence:
Odborné kompetence	Znalost právních předpisů	<p>Úroveň 1: Kompetence je pro výkon na dané pracovní pozici nedůležitá.</p> <p>Úroveň 2: Kompetence je pro výkon na dané pracovní pozici méně důležitá.</p> <p>Úroveň 3: Kompetence je pro výkon na dané pracovní pozici důležitá.</p> <p>Úroveň 4: Kompetence je pro výkon na dané pracovní pozici nepostradatelná.</p>	<p>Úroveň 1 = Slabá</p> <p>Úroveň 2 = Základní</p> <p>Úroveň 3 = Střední</p> <p>Úroveň 4 = Vysoká</p> <p>Úroveň 5 = Excelentní</p>	<p>Státní zaměstnanec většinou projevuje pouze povrchní znalosti právních předpisů, stanovených postupů, nároků a pravidel bezprostředně nutných pro výkon státní služby ve svém oboru služby. Je schopen jejich aplikace obvykle pouze s asistencí.</p>	<p>Státní zaměstnanec většinou projevuje znalosti právních předpisů, stanovených postupů, nároků a pravidel potřebných pro výkon státní služby ve svém oboru služby, které v kontextu využívá i v praxi.</p>	<p>Státní zaměstnanec projevuje komplexní znalosti právních předpisů, stanovených postupů, nároků a pravidel potřebných pro výkon státní služby, které plně využívá v praxi.</p>	4	4	5
		<p>Formulování myšlenek je značně problematické. Schopnost naslouchat druhým je omezená, nežádá udržování konstruktivních vztahů, předávání informací ostatním je náhodné, sporadické a se značnou mírou nejistoty.</p>	<p>Formulování myšlenek je pro něj obtížné, mívá problémy s nasloucháním, ovšem konstruktivní vztahy se snaží konstruktivně udržovat. Informace předává ostatním pouze na vyžádání jeho reakce na nečekané situace nelze příliš předvídat.</p>	<p>V běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky na pracovišti. Naslouchá ostatním bez větších zádrhelů, sdílí informace, reaguje přiměřeně na vzniklou situaci, jeho komunikace nemusí být vždy přesvědčivá. Vztahy na pracovišti se snaží kultivovat.</p>	<p>Formulování myšlenek a jejich prezentace je na vysoké úrovni. Na vyslyšenou informaci dokáže přenést a předávat spolehlivě, bez připomenutí. Pomáhá rozvíjet vztahy na pracovišti.</p>	<p>Formulování myšlenek je na vynikající úrovni. Aktivně vstupuje do diskuse, od spolupracovníků jejich názory vhodně získává a pracuje s nimi. Konflikt dokáže vhodně usměrňovat a dojit k objektivnímu závěru. Sdílení informací je bezproblémové. Vztahy se snaží aktivně rozvíjet.</p>	3	3	4
		<p>Při komunikaci s externími subjekty vykazuje v ústní, tak i písemné formě stylistické a gramatické chyby. Formulace myšlenek je velmi obtížná. Je nutná korekce. Dochází k nepochopení obou stran.</p>	<p>Formulace textu při komunikaci se subjekty je pro něj často obtížná. Je nutná důkladná zpětná kontrola. Obvykle se vyjadřuje jasně, přenes a vstřícně, jeho projev je obvykle srozumitelný. Komunikace je vedena pouze v nezbytném rozsahu. V jeho výstupech se mohou objevit nedostatky, které po upozornění spolupracovníků odstraní.</p>	<p>Písemné reakce na běžně přijaté zprávy subjektů zpracovává srozumitelně a věcně, občas mu uniknou písemné chyby. Ústní komunikace probíhá bez problémů, formulace řešení problematické je jasně pochopitelná, vztahy se subjekty se snaží kultivovat.</p>	<p>Odpovědi subjektů zpracovává bez větších potíží, a to i ve složitějších případech, v případě potřeby vyhledá pomoc a radu. Se subjekty pravidelně komunikuje. Komunikace je vedena bezproblémově se snahou o efektivní kultivaci vztahů se subjekty.</p>	<p>I ve složitějších případech jeho písemné výstupy vykazují bezchybný stav s minimálními případnými úpravami. Komunikace se subjekty je na vynikající úrovni, projev je naprosto srozumitelný a věcný včetně vidiny bezchybné budoucí spolupráce.</p>	3	4	5
		<p>Zřídka přispívá k dosažení společných cílů. Spolupracovníkům v případě potřeby pomáhá a nabízí podporu. Pokud je požádán, zapojuje se i do týmové práce, kterou respektuje.</p>	<p>Většinou přispívá k dosažení společných cílů. Spolupracovníkům v případě potřeby pomáhá a nabízí podporu. Pokud je požádán, zapojuje se i do týmové práce, kterou respektuje.</p>	<p>Přispívá k dosažení společných cílů, pomáhá kolegům a podporuje je. Do týmových aktivit se běžně zapojuje. Je si vědom společné vynaložené úsilí, kterého je součástí.</p>	<p>Vyznamnou mírou přispívá k dosažení společných cílů. Krom motivace kolegů jim nabízí i dobrovolnou pomoc a je ochoten převzít částečnou zodpovědnost.</p>	<p>Pravidelně a aktivně přispívá k dosažení společných cílů, motivuje tým. Ochotně pomáhá kolegům. I v krizových situacích dokáže tým povzbudit a je schopen na sebe převzít zodpovědnost.</p>	2	2	3
Klíčové kompetence	Týmová práce a spolupráce	<p>Zřídka přijímá nové přístupy, inovace a myšlenky. Nemá snahu dobrovolně prohlubovat svou odbornost, nové informace přijímá jen pasivně.</p>	<p>Vyžadují-li to okolnosti, většinou přijímá nové přístupy, inovace a myšlenky. Pokud mu jsou poskytnuty informace, prohlubuje si svou odbornost. Nejčastěji volí obvyklé postupy a metody. K dosahování požadovaného výkonu má tendenci vyžadovat krátkodobou adaptaci a asistenci.</p>	<p>Běžně přijímá nové přístupy, inovace a myšlenky. Prohlubování odbornosti a aktivní vyhledávání informací bere jako pravidelnou, periodickou činnost nutnou pro vykonávání dané pozice. Volí obvyklé postupy a metody, avšak pomocí inovativního myšlení dokáže dosáhnout požadovaného výkonu efektivněji. Přizpůsobování se změnám mu většinou nedělá obtíže.</p>	<p>Většinou přijímá nové přístupy, inovace a myšlenky. Svou odbornost si aktivně prohlubuje. Přitomnosti originálního a inovativního myšlení mu umožňuje vykonávat nadstandardní výkon. Přizpůsobování ke změnám bere jako běžnou součást služby.</p>	<p>Bez problémů akceptuje nové přístupy, inovace a myšlenky. Prohlubování své odbornosti bere jako samozřejmost a závažek vůči organizaci. Pomocí inovativního myšlení ve většině případů dokáže podat nadstandardní výkon. I změny většího charakteru akceptuje bez potíží.</p>	3	3	4
	Osobní přístup a iniciativ	<p>Zřídka přijímá nové přístupy, inovace a myšlenky. Nemá snahu dobrovolně prohlubovat svou odbornost, nové informace přijímá jen pasivně.</p>	<p>Vyžadují-li to okolnosti, většinou přijímá nové přístupy, inovace a myšlenky. Pokud mu jsou poskytnuty informace, prohlubuje si svou odbornost. Nejčastěji volí obvyklé postupy a metody. K dosahování požadovaného výkonu má tendenci vyžadovat krátkodobou adaptaci a asistenci.</p>	<p>Běžně přijímá nové přístupy, inovace a myšlenky. Prohlubování odbornosti a aktivní vyhledávání informací bere jako pravidelnou, periodickou činnost nutnou pro vykonávání dané pozice. Volí obvyklé postupy a metody, avšak pomocí inovativního myšlení dokáže dosáhnout požadovaného výkonu efektivněji. Přizpůsobování se změnám mu většinou nedělá obtíže.</p>	<p>Většinou přijímá nové přístupy, inovace a myšlenky. Svou odbornost si aktivně prohlubuje. Přitomnosti originálního a inovativního myšlení mu umožňuje vykonávat nadstandardní výkon. Přizpůsobování ke změnám bere jako běžnou součást služby.</p>	<p>Bez problémů akceptuje nové přístupy, inovace a myšlenky. Prohlubování své odbornosti bere jako samozřejmost a závažek vůči organizaci. Pomocí inovativního myšlení ve většině případů dokáže podat nadstandardní výkon. I změny většího charakteru akceptuje bez potíží.</p>	3	3	4

Obecné kompetence	Přenosnost a pečlivost	Světené úkoly neplní často ve shodě se zadáním. Jeho výstupy jsou vypracovány nedůsledně, často pouze rámcově bez ohledu na detaily.	Světené úkoly plní ve shodě se zadáním. Jeho výstupy jsou vypracovány s pečlivostí a ohledem na detaily.	Světené úkoly plní ve shodě se zadáním. Jeho výstupy jsou vypracovány s vysokou pečlivostí s důrazem na detaily.	Světené úkoly plní ve shodě se zadáním. Jeho výstupy jsou vypracovány s vysokou pečlivostí a s podrobnými detaily, které podtrhují celkový dojem z odvedené práce.	4	4	3	5
	Zvládání obtížných situací a řešení konfliktů	Zřídka zvládá obtížné situace bez výrazných projevů emocí. Může se dostávat do konfliktů.	Obvykle zvládá obtížné situace bez nepřiměřených projevů emocí. Konfliktům se snaží předcházet, nastalé napomáhá řešit, obvykle usiluje o toleranci a přiblíží k distojnosti dalších stran.	Zvládá obtížné situace bez nepřiměřených projevů emocí. Konfliktům se snaží předcházet, nastalé řeší samostatně, přičemž obvykle zůstává tolerantní a přiblíží k důstojnosti protistrany.	Většinou konstruktivně reaguje na neúspěch či frustraci. Svým jednáním většinou kultivuje své okolí, v případě konfliktu snaží napětí, snaží se zachovávat klid, zůstat tolerantní, je však zásadový a složitým situacím se přirozenou autoritu.	3	3	3	3
Rychlost a samostatnost při provádění úkolů	Řešení problémů	Zřídka správně analyzuje a identifikuje daný problém. Reálné řešení a možnou implementaci navrhuje pouze za pomoci ostatních. Případné následné změny mohou zavinit další problém.	Většinou správně analyzuje a identifikuje daný problém. Je schopen navrhnout reálné řešení a možnou implementaci, byť s možnou asistencí. Přizpůsobení dalším změnám je možné, ovšem také s případnou asistencí.	Správně analyzuje a identifikuje problém, je schopen navrhnout reálné řešení, ty následně vhodné implementovat a podle potřeby je přizpůsobit reálným podmínkám.	Problémy analyzuje a identifikuje správně, obvykle i ty složité. Správně je vhodnosti a navrhne reálné řešení, a to i ve složitějších situacích a podle potřeby jej přizpůsobí změnám podmínek.	3	3	3	4
		Obvykle nemá rozvrženy jednotlivé služby úkoly, při jejich provádění postupuje zřídka postupuje systematicky, příliš následuje, jak v práci pokročil, o svém pokroku vedení informuje zřídka, i když by to bylo žádoucí. Zřídka je schopen úspěšně řídit nebo provádět více než jeden projekt či úkol, pokud mu není poskytnuta další asistence.	Má rozvrženy jednotlivé služby úkoly a při jejich provádění postupuje většinou systematicky, má přehled o tom, jak v práci pokročil, o dosaženém pokroku informuje vedení, je-li to žádoucí. Většinou je schopen řídit nebo provádět více než jeden projekt či úkol zároveň, někdy ovšem vyžaduje asistenci.	Má rozvrženy jednotlivé služby úkoly a při jejich provádění postupuje systematicky, má přehled o tom, jak v práci pokročil, o dosaženém pokroku informuje vedení, je-li to žádoucí. Většinou je schopen řídit nebo provádět více než jeden projekt či úkol zároveň, a to i v standardu kvality uplatňovaných v daném úřadu.	I v obtížných situacích má rozvrženy jednotlivé služby úkoly a při jejich provádění postupuje systematicky. Má přehled o tom, jak v práci pokročil, o dosaženém pokroku informuje vedení, je-li to žádoucí. Je schopen nezávisle řídit nebo provádět více než jeden projekt či úkol zároveň, a to i v komplikovaných situacích a ve velmi náročných termínech.	3	3	3	3
Počítačová způsobilost	Ovládání SW ADIS a SW SDSL	S výhradami se dokáže zorientovat v prostředí systémů. Je schopen základních úkolů, jako je vkládání a editace dat, převzetí a vytváření písemnosti. Zadávání složitějších operací je doprovázeno s určitou mírou chybivostí.	Ovládá většinu nabízených funkcí. Má základní znalosti o jednotlivých funkcích modulů systémů, avšak ke své práci používá jen některé jejich části. Data jsou zadávána s minimální chybivostí.	Ovládá většinu nabízených funkcí. Jednotlivé moduly systémů aktivně využívá. Dokáže vyhledat požadované informace a vkládat je do souvislosti a případných vztahů k ostatním datům. Vstupní data zadává konzistentně a bez zbytečných chybivostí.	Práce s jednotlivými moduly je na nadprůměrné úrovni. Pracovník je schopen pracovat i s méně častými procedurami. V případě zastupování je schopen pracovat s rozšířenými funkcemi a právy.	3	4	3	4
	Ovládání MS Office	Zvládá pouze elementární úkony spojené s ovládáním programu. I práce se základními nástroji jako je formátování, tvorba stylů a tvorba tabulek mu dělá problémy. Výstup není konzistentní a výsledky nemusí být pravdivé.	Ovládá práci bez větších problémů. Dokáže se zorientovat v uživatelském prostředí. Běžné kancelářské úkony jako je tvorba tabulek, formátování, stylizace textu mu v drtivé většině nedělají problém. V určitých, méně častých případech je nutná pomoc druhých.	Ovládá práci s programy dostatečně. Je schopen řešit běžné kancelářské úkony. V častějších případech využívá i pokročilejší funkce (vzorce, filtrování, podmíněné formátování), avšak dosažení výsledku nemusí být zaručeno.	Bez problémů ovládá kancelářské nástroje včetně pokročilých funkcí. Práce s velkým objemem dat, filtrování obsahu, konfigurování tabulek nebo podmíněné formátování je běžnou součástí činnosti. V případě složitějších problémů aktivně využívá nad možnými variantami řešení.	3	3	3	4

Zdroj: Příloha č. 2 ke služebnímu předpisu č. 11/2015, dostupné z: <http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/sluzebni-predpis.aspx>

NSP
Vlastní zpracování